

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208, Ekonomie a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Proces komunikace uvnitř firmy
Communication Process within a Company

Číslo závěrečné práce
DP-EF-KPO-2010-43

KATEŘINA JONÁŠOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Petra Rydvalová, Ph.D. – Katedra podnikové ekonomiky
Konzultant práce: Ing. Petr Jonáš, jednatel společnosti STROJON, spol. s r. o.

Počet stran: 79

Počet příloh: 4

Datum odevzdání: 05. 01. 2010

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Kateřina JONÁŠOVÁ

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Název tématu: Proces komunikace uvnitř firmy

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Problematika komunikačních strategií, plánů, forem a prostředků ve vybrané firmě.
2. Analýza firmy se zaměřením na komunikaci uvnitř podniku.
3. Specifikace dysfunkcí interní komunikace vybrané firmy.
4. Stanovení metrik pro výběr variant řešení.
5. Návrh nového systému komunikace, včetně jeho zhodnocení.



Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

65 - 75

Forma zpracování diplomové práce:

tištěná

Seznam odborné literatury:

HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.

DĚDINA, J. a ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 9788024721491.

MALÝ, M. a DĚDINA, J. Moderní organizační architektura. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2005. ISBN 80-86851-11-7.

DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

OSBORNE, J. 2002. An Introduction to Game Theory. New York : Oxford. University Press, 2004. ISBN 0-19-512895-8.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant diplomové práce:

Ing. Petr Jonáš


STROJON, spol. s r.o.

Datum zadání diplomové práce:

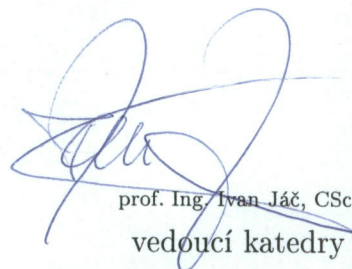
31. října 2009

Termín odevzdání diplomové práce:

7. května 2010


doc. Dr. Ing. Olga Hasprová
děkanka




prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2009

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladu, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 05. 01. 2010

vlastnoruční podpis

Poděkování

Děkuji Ing. Petře Rydvalové, Ph.D. za odborné vedení, věcné připomínky k obsahové a formální stránce diplomové práce a za strávený čas, který mi věnovala po dobu zpracovávání diplomové práce.

Dále bych touto cestou ráda poděkovala zaměstnancům firmy STROJON, spol. s r. o., za vstřícný přístup a své rodině za trpělivost.

Anotace

Obsahem diplomové práce je vnitrofiremní komunikace ve firmě střední velikosti. Dříve opomíjená interní komunikace je v posledních letech jednou z nejdůležitějších oblastí marketingových strategií. Právě tato složka může být rozhodující konkurenční výhodou v boji o kvalitního zaměstnance. Cílem diplomové práce je analyzovat současný stav interní komunikace ve vybrané společnosti a předložit vedení podrobné návrhy na případná zlepšení odhalených nedostatků. Návrhy na zlepšení budou vycházet z analýzy současného stavu, tedy z vyhodnocení dotazníku, který bude zaměřen na spokojenost a nespokojenost zaměstnanců s nastavenou vnitropodnikovou komunikací ve firmě, a z řízeného rozhovoru s vedením společnosti.

Klíčová slova

Komunikace, efektivní komunikace, vnitrofiremní komunikace, workflow, SWOT analýza, informační systém, dotazníkové šetření, řízený rozhovor.

Annotation

Diploma thesis contains the internal communication within a middle size company. In recent years is the early neglected internal communication one of the most important sphere of marketing strategies. Very this unit can be the critical competing advantage in a struggle for quality employees. The aim of the diploma thesis is analyzing the present state of the internal communication within the selected company and putting before the leadership of the company detailed proposals for improvements of the detected deficiencies. The proposals for improvements will be coming out from the analyze of the present state, quasi from the data evaluation of the questionnaire, which will be specialized on satisfaction and dissatisfaction of the employees with the adjusted internal communication within the company, and from the governed dialogue with the leadership of the company.

Keywords

Communication, Efficient Communication, Internal Communication, Workflow, SWOT Analyze, Information System, Questionnaire Disquisition, Governed Dialogue.

Obsah

1.	Úvod	9
2.	Komunikace.....	10
2.1.	Efektivní komunikace	11
2.2.	Vnitrofiremní komunikace.....	12
2.2.1.	Vnitrofiremní komunikace - intelektuální kapitál	14
2.2.2.	Vnitrofiremní komunikace - organizační struktura	16
2.2.3.	Poruchy vnitrofiremní komunikace	16
3.	Nastavení vnitrofiremní komunikace	18
3.1.	Stanovení cílů vnitrofiremní komunikace.....	18
3.2.	Stanovení podmínek vnitrofiremní komunikace.....	18
3.2.1.	Jednotný tým vedení	19
3.2.2.	Komunikační schopnosti a dovednosti managementu.....	19
3.2.3.	Správně nastavená organizační struktura	19
3.2.4.	Dobrá personální politika	19
3.2.5.	Stanovení firemní kultury	20
3.2.6.	Zpětnovazební systém	20
3.3.	Stanovení plánu.....	20
3.4.	Stanovení komunikačních kanálů	21
3.5.	Stanovení forem a prostředků komunikace.....	21
4.	Informační a komunikační systémy v komunikaci.....	22
4.1.	Workflow	22
5.	Popis vybrané organizace	28
5.1.	Organizační struktura.....	30
5.2.	Vypracovaná SWOT analýza společnosti.....	32
6.	Analýza interní komunikace na základě dotazníkového šetření	33
6.1.	Metodika zpracování primárních dat	33
6.2.	Cíl šetření	33
6.3.	Cílová skupina	34
6.4.	Scénář šetření	34
6.5.	Metodika sběru dat.....	34
6.6.	Zpracování dat	35
6.7.	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	35
6.7.1.	Jakým způsobem vystupuje management firmy?	35
6.7.2.	Je vedení otevřené k diskuzi?	36
6.7.3.	Jaká je komunikace ve firmě?	38
6.7.4.	Jak se zaměstnanci cítí ve firmě?	39
6.7.5.	Je ve firmě zavedena správná personální politika?	42
6.7.6.	Věří zaměstnanci své firmě?	43
7.	Současný stav komunikace mezi vybranými odděleními a nad zakázkou	46
7.1.	Současný stav komunikace mezi vybranými odděleními	46
7.1.1.	Výrobní ředitel.....	46
7.1.2.	Technický ředitel	48
7.1.3.	Oddělení zásobování.....	49
7.1.4.	Oddělení konstrukce	51
7.2.	Současný stav komunikace nad zakázkou	52
8.	Shnutí analýzy současného stavu interní komunikace.....	55

9.	Slabá místa současného stavu vnitrofiremní komunikace	56
10.	Návrhy řešení problémů	58
10.1.	Nastavený tok a formy komunikace - standardizace komunikace	58
10.2.	Systém hodnocení	68
10.3.	Proces nástupu nového pracovníka do firmy	72
10.4.	Neinformovanost dělníků o situaci ve společnosti.....	72
11.	Vyhodnocení.....	73
12.	Závěr.....	75
13.	Seznam použité literatury	77

Seznam tabulek

Tabulka 1	Systémy workflow podle hlediska orientace procesů.	26
Tabulka 2	Doplnění k subškále 2 – otázky 4-6	38
Tabulka 3	Doplnění k subškále 3 – otázky 35 a 34	39

Seznam obrázků

Obr. 1	Proces efektivní komunikace.	12
Obr. 2	Důležitosti využití zdrojů ve firmě.	14
Obr. 3	Model tržní hodnoty společnosti.	15
Obr. 4	Charakteristika systému Workflow.	23
Obr. 5	Demingův cyklus.	25
Obr. 6	Workflow product structure.	27
Obr. 7	Areál popisované firmy.	29
Obr. 8	Obraty společnosti STROJON v závodu Černá za Bory v letech 1993-2008.....	30
Obr. 9	Organizační struktura firmy Strojon.....	31
Obr. 10	Graf k subškále 1 otázka 27	36
Obr. 11	Graf k subškále 2 – otázky 1 a 8	37
Obr. 12	Graf k subškále 3 – otázka 35	39
Obr. 13	Graf k subškále 4 – otázka 16	40
Obr. 14	Graf k subškále 4 – otázka 14	41
Obr. 15	Graf k subškále 4 – rekapitulace otázek 14 a 16	41
Obr. 16	Graf k subškále 5 – otázka 18	43
Obr. 17	Graf k subškále 6 – rekapitulace otázek 2 a 3	44
Obr. 18	Graf k subškále 7 – otázky 9 a 10	44
Obr. 19	Výrobní ředitel.	48
Obr. 20	Technický ředitel.	49
Obr. 21	Zásobování.	51
Obr. 22	Konstrukce.	52
Obr. 23	Kritéria pro vyhodnocení dodavatele IS	61
Obr. 24	Administrace zakázky	63
Obr. 25	Workflow – faktura vydaná.....	64
Obr. 26	Workflow – faktura došlá.....	65
Obr. 27	Milník zakázky	66
Obr. 28	Přehled zakázky.....	67
Obr. 29	Popis pracovní činnosti	69
Obr. 30	Osobní karta zaměstnance	70
Obr. 31	Kvalifikační požadavky	72

1. Úvod

Dříve opomíjená vnitrofiremní komunikace je v posledních letech jednou z nejdůležitějších oblastí marketingových strategií. Právě tato složka může být rozhodující konkurenční výhodou v boji o kvalitního zaměstnance. Manažeři většiny úspěšných firem totiž pochopili, že bez kvalitní vnitřní kultury se jejich firma prostě neobejde. Bohužel i dnes se stále hodně manažerů domnívá, že vnitrofiremní komunikace je záležitostí techniky, a prostého znázornění toho kdo, kdy a komu má předávat informaci. Kdyby to opravdu bylo tak jednoduché, měla by většina firem vynikající vnitropodnikovou komunikaci. Komunikace uvnitř firmy je totiž realizovaná všemi zaměstnanci jako účastníky komunikace. Verbální komunikace ale není jedinou formou komunikace, která ve firmě probíhá. Postoj jednotlivých zaměstnanců k firmě (kolegům i vedení) ovlivňuje i další formy komunikace. Jsou to například písemné dokumenty, pověst firmy, pověst a činy vrcholového managementu i ostatních členů vedení firmy, firemní vize, strategie i cíle firmy, tradice firmy, firemní rituály, pravidla odměňování a sankcionování, zájem či nezájem vedení firmy o své spolupracovníky, kultura pracovního prostředí, úroveň pracovních pomůcek, symboly moci, know-how, úroveň jednání se zákazníky a s veřejností a vlastně zcela vše, co se ve firmě nebo i mimo ni děje, pokud to jakkoli s firmou souvisí.

Téma "Proces komunikace uvnitř firmy" jsem si zvolila, protože jsem se během dlouhodobé brigády v soukromé firmě přesvědčila, že se jedná o velmi aktuální téma. Po konzultaci s jednatelem firmy a jejich příslibu, že mi budou poskytnuty všechny potřebné informace, včetně možnosti realizovat i dotazníkové šetření, pro podrobnou analýzu současné situace ve firmě, jsem se rozhodla praktickou část diplomové práce realizovat v této firmě – Strojon spol. s r.o.

Cílem diplomové práce je analyzovat současný stav interní komunikace ve vybrané společnosti a předložit vedení podrobné návrhy na případná zlepšení odhalených nedostatků. Návrhy na zlepšení budou vycházet z analýzy současného stavu, tedy z vyhodnocení dotazníku, který bude zaměřen na spokojenost a nespokojenost zaměstnanců k otázkám týkající se nastavené vnitropodnikové komunikace, a z řízeného rozhovoru s jednatelem společnosti.

2. Komunikace

Komunikace je neustálý proces sdílení informací mezi lidmi za účelem dorozumění. Komunikace nezahrnuje pouze verbální, nýbrž i neverbální projevy. Projev tedy ovlivňují mimo vyřčených slov i další signály. Komunikaci ovlivňují také tzv. mentální filtry, které zahrnují naše znalosti, kulturu, emocionální stav, postoje, komunikační dovednosti i náš status [1] [5]:

- Znalosti komunikujících o projednávané záležitosti hrají téměř hlavní roli v úrovni vzájemného porozumění. Je tedy potřeba pro dosažení efektivní komunikace zjistit úroveň znalostí komunikantů z dané oblasti. Podle toho pak určit stupeň odbornosti komunikace.
- Kultura (kulturní prostředí, ze kterého komunikující pochází) představuje faktor, který ovlivňuje, jak lidé žijí, myslí, jednají a komunikují. Proto je nutné brát i tento typ filtru na zřetel při komunikaci.
- Emocionální stav též může komunikace blokovat. Při narůstání emocí je nejlepší komunikaci ukončit a pokračovat až emoce opadnou.
- Postoje, které mají lidé k projednávaným věcem a k sobě samým samozřejmě také velice působí na jejich reakce a komunikaci. Pouze silný argument by pak mohl případně postoj druhého změnit. Při silném negativním postoji nechce dotyčný o věci vůbec diskutovat a možnou komunikaci tedy zásadně blokuje.
- Komunikační dovednosti je možné charakterizovat jako všeobecné schopnosti komunikovat. Vyjadřují schopnost správné distribuce, kódování, dekódování, příjmu zpětné vazby, odstranění šumů a schopnost rozumět všem vnitřním faktorům osobnosti. Přičemž distribuce znamená předávání informací vhodným způsobem ve vhodném čase, vhodným účastníkům. Typ použitého kanálu závisí na zprávě. Zakódováním se rozumí způsob, jakým komunikátor informaci „uchopí“ a jakým se snaží toto sdělení předávat dále podle něj s největší šancí na uchopení. Zakódování závisí na osobnosti a zkušenostech komunikátora. Oproti tomu dekódování obsahuje způsob interpretace získaných informací. Realizací zpětné vazby se pak rozumí možnost vyhodnotit efektivitu komunikace a tím se ponaučit k případnému dalšímu, lepšímu zakódování informace.

- Status charakterizuje postavení člověka v organizaci. Postavení nadřízeného a podřízeného též na komunikaci působí, protože se nejedná o tzv. symetrický typ komunikace.

Aby vzájemná komunikace s druhými mohla být ovlivňována, je nutné si uvědomit, co má být sděleno, jaké prostředky při komunikaci použít, a že komunikace je vždy odrazem osobností komunikujících partnerů. V průběhu komunikace se vytváří i sociální vztah k druhému člověku, který obsahuje určitý náboj (pozitivní či negativní), a lze tak nepřímo působit i na jeho rozhodování a jednání. [7]

2.1. Efektivní komunikace

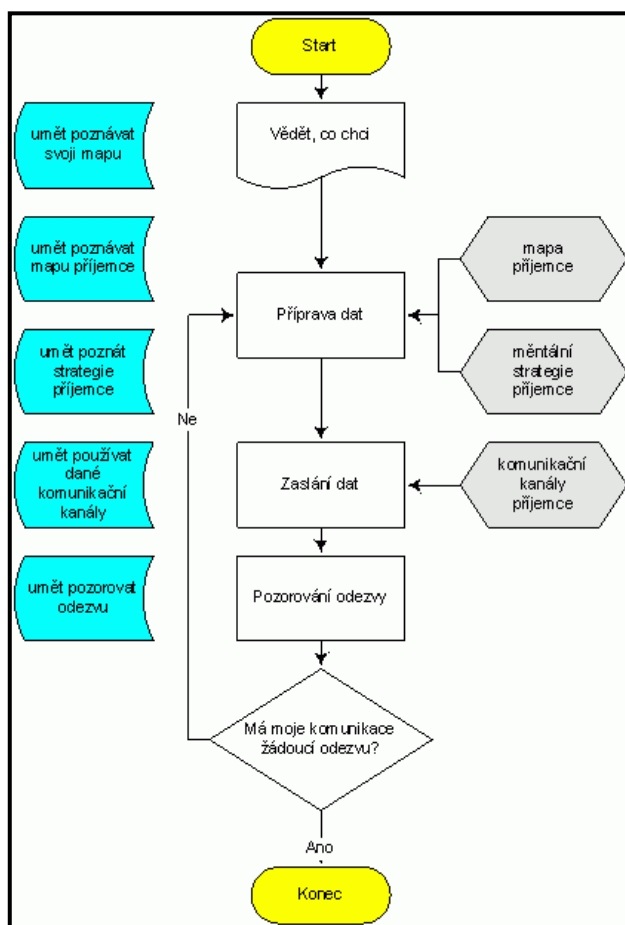
Klíčem k efektivní komunikaci naučit se komunikovat svoji mapu světa tak, aby měla pro příjemce informace takový význam, jaký vy chcete. Proto proces efektivní komunikace vyžaduje, aby byly vzaty v úvahu některé klíčové, vzájemně se ovlivňující oblasti, jako jsou mapy světa, komunikační kanály, mentální strategie. Proces by měl probíhat v následujících krocích [14]:

1. rozhodnout se co bude sdělováno,
2. vybrat vhodné komunikační kanály,
3. zjistit mentální strategie zpracování informace příjemce,
4. poznat příjemcovu mapu světa,
5. vyslat po daných komunikačních kanálech připravené informace,
6. pozorovat zda komunikace nachází žádoucí odezvu. V případě, že ne, udělat změnu, a znovu pokračovat od druhého kroku.

Celkový proces efektivní komunikace je schematicky zobrazen na Obr.1.

Efektivitu interní komunikace lze obecně zjišťovat v oblasti loajality a spokojenosti zaměstnanců, překrývání formální a neformální komunikace a v oblasti spokojenosti zákazníků. Spokojenost pracovníků v organizaci lze měřit například výší fluktuace zaměstnanců. Tuto metriku lze ovšem použít, pokud nepanuje ve státě v dané oblasti, velká nezaměstnanost. Při nedostatku pracovních míst na trhu, nelze jasně předpokládat, že pokud od nás zaměstnanci neodcházejí, jsou spokojeni. Proto je vhodné toto měření

doplňovat různými dotazníky s otázkami jako jsou například, zda pracovník vidí svoji budoucí kariéru v této firmě.



Obr. 1 Proces efektivní komunikace.

Zdroj: [14]

2.2. Vnitrofiremní komunikace

Specifickým typem komunikace jsou interní a externí firemní komunikace. Interní komunikace je důležitým prvkem každé organizace, jelikož zahrnuje veškerý přenos informací probíhající ve všech směrech firmou. Je chápána jako proces vzájemné výměny informací, která umožňuje propojení jednotlivých útvarů firmy a tím i jejich správné koordinace nutné pro úspěšné dosahování stanovených cílů. Zahrnuje v sobě i komunikační vliv firemní kultury na zaměstnance (vedoucí navozující pocit otevřenosti zvýší osobní zainteresovanost podřízených, čímž budou lépe dosahovat cílů podniku). Tak se interní firemní komunikace stává jedním z významných nástrojů motivačního systému firmy. [5] [10] [4]

Vnitrofiremní komunikaci lze rozdělit na formální, která vyplývá především z organizační struktury firmy (obvykle bývá stanoven postup předávání informací i jednotlivé kompetence zaměstnanců na vydávání příkazů), a na neformální komunikaci, která závisí hlavně na osobních sympatiích. Neformální komunikace hodně napoví o aktuálním stavu firemní atmosféry. Samozřejmě na pracovníky přímo působí i zavedené firemní rituály, kterými dává vedení najevo zájem o své zaměstnance. Vedení by nemělo brát tento typ komunikace na lehkou váhu, protože ovlivňuje to, jaké jméno má firma navenek. Nespokojení zaměstnanci mohou pověst firmy hodně poškodit.[10] [4]

Základní podmínkou pro dobré fungování komunikace v rámci organizace je kvalitně nastavená organizace práce a jednoznačná personální strategie. Pokud má tedy firma budovat funkční systém svojí vnitrofiremní komunikace, musí být splněné základní předpoklady jako [4]:

- odpovídající organizace práce,
- odpovídající odborná i lidská kvalita managementu,
- kvalifikovaná personální strategie a její kvalitní realizace,
- pravidelné hodnocení pracovníků včetně zpětné vazby na vedoucí pracovníky,
- školení všech úrovní managementu v efektivní komunikaci,
- dodržování komunikačních zásad a komunikační etiky vedoucími pracovníky,
- těsná spolupráce všech úrovní managementu,
- osobní příklady manažerů.

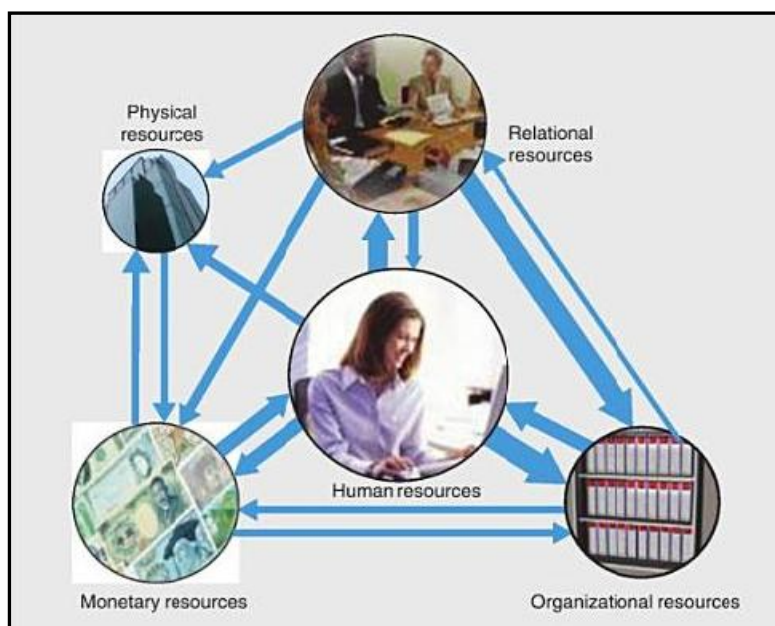
Přestože za nastavení správné firemní komunikace je odpovědný především vrcholový management, na úroveň její kvality mají vliv všichni zaměstnanci firmy. Měla by tedy být nastolena taková atmosféra, že se zaměstnanci cítí jako důležitý článek firmy. Je tudíž velice důležité, aby vedení umělo s podřízenými komunikovat. Při veřejných vystoupeních se musí chovat přirozeně, a slovům, která říká i věřilo. Každý projev musí být původní, působivý a přesvědčivý.

Pro každou firmu je tedy velice důležité, aby měla vnitrofiremní kulturu nastavenou správně, aby uvnitř ní nedocházelo k nedorozuměním zapříčiněným nedostatečně vysvětlenými pravidly, pracovními činnostmi, nevhodnými formami informování, nedostatečně formulovanými kompetenci. Firmy musejí dbát na správné zařazování

pracovníků na příslušná místa, na kvalitní styl vedení lidí, na vytvoření vhodné organizační struktury včetně správného propojení jednotlivých útvarů atd. [10]

2.2.1. Vnitrofiremní komunikace - intelektuální kapitál

V současné době je již jasné, že ne malou část tržní hodnoty organizace tvoří lidský kapitál. První, kdo ve větší firmě využil myšlenku intelektuálního kapitálu, byl Leif Edvinsson tzv. „Skandia model“. Slovo „intellectual capital supplement“ společnost Skandia použila již ve své výroční zprávě z roku 1994. Ostatní společnosti se totiž zaměřovaly, a stále ještě bohužel většinou zaměřují, pouze na čtyři oblasti, a to na oblast finanční, procesní, rozvojovou a na vztahy se zákazníky a dodavateli. Skandia se ovšem začala zaměřovat i na oblast vnitrofiremní komunikace, tedy na své zaměstnance, na jejichž znalostech staví. Z Obr. 2 vyplývá, že zaměstnanci jsou pro firmu nejdůležitější zdroj a je tedy nezbytné se jimi zabývat. [9]



Obr. 2 Důležitosti využití zdrojů ve firmě.¹

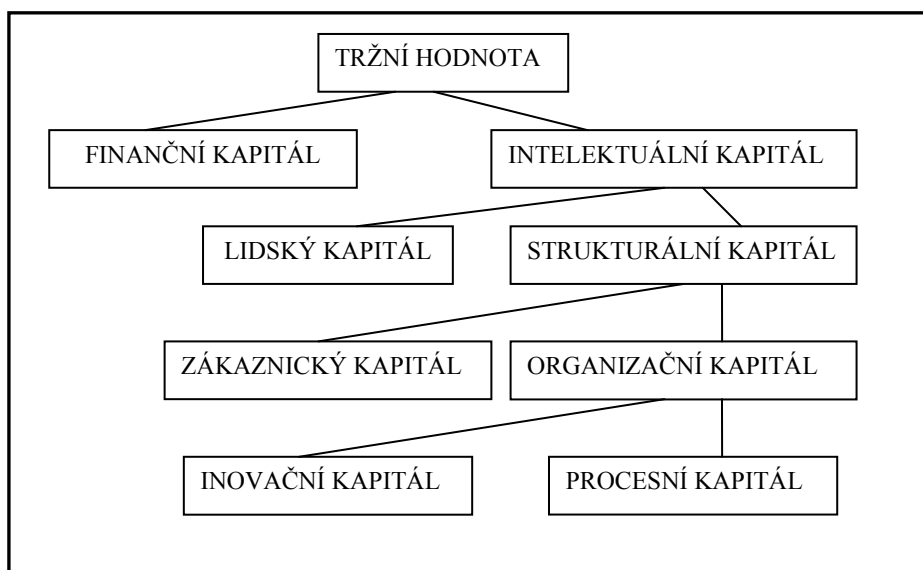
Zdroj: [9][11]

Důležitost zdroje je zde znázorněna pomocí síly jednotlivých šipek. Například peníze mají stejný vliv na práci zaměstnanců, jako práce zaměstnanců na peníze ve firmě. Lidské

¹ Physical resources = hmotné zdroje, relational resources = relační zdroje, human resources = lidské zdroje, monetary resources = peněžní zdroje, organizational resources = organizační zdroje.

zdroje v organizaci výrazně závisí na vztazích s vnějším okolím, jako jsou například zákazníci, naopak vliv zákazníků na zaměstnance organizace je už podstatně menší. [9]

Intelektuální kapitál byl nejdříve chápán pouze jako rozdíl mezi tržní hodnotou firmy a jejím finančním kapitálem, ale Leif Endvinsson se s tímto strohým rozdělením nespokojil a jednotlivé složky diferencoval (viz Obr. 3).



Obr. 3 Model tržní hodnoty společnosti.

Zdroj: [9]

Na Obr. 3 zahrnuje lidský kapitál všechny znalosti, schopnosti a kreativitu zaměstnanců společnosti, které jsou vázány přímo na ně. Jedná se o jejich přidanou hodnotu, kterou firmě přinášejí. Lidský kapitál je to, co odchází s jednotlivým zaměstnancem, když pracovník společnost opustí. Naopak strukturální kapitál představuje danou strukturu firmy, která je daná a dá se říci i stála, pokud firma nepřejde k restrukturalizaci. Na to navazuje kapitál organizační a zákaznický kapitál, pod kterým je třeba si představit nejenom vztahy firmy se zákazníky, ale i vytvářené databáze zákazníků. Pokud by byly vztahy s odběrateli navazovány pouze v osobní rovině přes jednotlivé a vždy ty samé obchodníky, je možné tento kapitál přiřadit ke kapitálu lidskému. Pod pojmem procesní kapitál se rozumí veškeré procesy v organizaci, tedy jasné postupy činností. [1]

Z toho je zřejmé, že zaměstnanci mají na výsledky firmy obrovský vliv, proto je důležitý jednak správný výběr pracovníků, ale hlavně také správné působení na zaměstnance.

Spokojený pracovník podává lepší výkony. Správně nastavená komunikace ve firmě, která působí na vyvážené vztahy na pracovišti, vytváří základ pro úspěšný a dynamický rozvoj a růst organizace. [10]

2.2.2. Vnitrofiremní komunikace - organizační struktura

Dobře vypracovaná organizační struktura je jedním z prvků, který se podílí na dynamickém rozvoji a růstu firmy. Základním prvkem organizační struktury jsou lidé, jejich přiřazení do jednotlivých útvarů. Tím je daná i hierarchie pro komunikaci mezi nimi. Organizační struktura musí být navržena tak, aby byla zajištěna nejvyšší možná efektivita, aby informace ve firmě byly předávány mezi správnými lidmi a úrovněmi. Zavést obměny znamená vstoupit do zavedených vztahů mezi lidmi. Organizační změny jsou pak ve znamení celopodnikových změn. Je důležité si uvědomit, že pokud nejsou změny dostatečně vysvětleny, mohou v zaměstnancích vzbuzovat potencionální ohrožení jejich pozice. Pro zpětnou vazbu je současně dobré vědět, že sociotechnický systém absorbuje pouze určité množství změn v období do jednoho roku. [2]

2.2.3. Poruchy vnitrofiremní komunikace

Základním příznakem nefungující interní komunikace je existence komunikačních šumů. Nejčastějšími projevy poruch jsou úmyslně či neúmyslně zkreslené informace způsobené například nepotvrzenými fakty, a nejednoznačné informace získané nesprávnou argumentací nebo nesrozumitelným podáním. Proto je potřeba nastavit i zpětnou vazbu. Čím lépe v organizaci zpětná vazba funguje, tím dříve může vedení firmy nežádoucí stav v komunikaci odhalit a úspěšně odstranit. Šíření zkreslených, či špatných zpráv, může vést k neochotě pracovníků do jakékoliv práce, a tím tak firmu a její jméno na dlouhou dobu poškodit. [5] [10]

Další problémy při vzniku komunikačního šumu mohou nastat, pokud manažeři [5] [10]:

- nedávají druhé straně žádný prostor pro reakci na naše sdělení,
- nenaslouchají a s podřízenými si skáčou navzájem do řeči,
- nejednají asertivně,
- často kritizují,
- s ostatními zaměstnanci vůbec nekomunikují (myslí si, že ten kdo, cítí potřebu něco vědět, ten se zeptá),

- dávají nevhodně najevo své dominantní postavení,
- zvolí špatné načasování pro sdělení (ovlivnění emocionálním stavem),
- s informacemi manipulují
- podceňují komunikaci jako takovou,
- ignorují sociální, kulturní, technická či jazyková bariéry.

Všechny tyto chyby mohou vést k nefungování celé organizace díky demotivaci pracovníků, nerozhodnosti, pasivitě a frustraci.

3. Nastavení vnitrofiremní komunikace

Pod nastavením vnitrofiremní komunikace si lze představit informační propojení firmy a jednotlivých pracovníků, základní oběh informací potřebných pro výkon práce každého pracovníka, utváření postojů a ovlivňování pracovního chování spolupracovníků, vzájemné poznání, pochopení, propojení, podporu a spolupráci, funkční a flexibilní systém zpětných vazeb. Pro nastavení vnitrofiremní komunikace. Je nutné stanovit (nadefinovat) cíle, podmínky komunikace, plán, komunikační kanál a stanovit formy a prostředky komunikace (podrobněji v následujících podkapitolách). [2]

Protože se změna neprojeví hned, je vhodné dělat pravidelné interní dotazníky, aby vedení firmy mělo představu, jak se změny ve firmě projevují a jestli vedou k vytyčeným cílům organizace.

3.1. Stanovení cílů vnitrofiremní komunikace

Před provedením jakékoliv změny, musí být stanoveny krátkodobé a dlouhodobé cíle, ke kterým by daná změna měla vést. V případě vnitrofiremní komunikace si lze obecně shrnout hlavní cíle do následujících bodů [4]:

1. utváření a změna postojů,
2. vzájemné pochopení,
3. informační a motivační propojenost firmy,
4. fungování zpětnovazebního komunikačního systému.

Je důležité, aby byly cíle co nejkonkrétnější a jejich dosažení měřitelné. Tak může manažer na konci procesu zavádění dostat odpověď, zda bylo dosaženo efektivní vnitropodnikové komunikace, a zda se tak vrátilo podniku vynaložené úsilí na zavádění změn. Proto je vhodné toto měření doplňovat různými dotazníky s otázkami jako jsou například, zda pracovník vidí svojí budoucí kariéru v této firmě.

3.2. Stanovení podmínek vnitrofiremní komunikace

Cílů komunikace uvnitř firmy lze dosáhnout pouze tehdy, když jsou pro ně v organizaci vytvořené správné podmínky jako jednotný tým vedení, komunikační schopnosti

a dovednosti managementu, správně nastavená organizační struktura, dobrá personální politika, stanovení firemní kultury a nastavení zpětné vazby. [5] [11] [4]

3.2.1. Jednotný tým vedení

Jednotný tým vedení je takový, který zná cíle firmy a dosahuje jich jednotně. Pokud by jednotliví vedoucí působili na zaměstnance nejednotně, pracovníci by byli zmatení a svým nadřízeným by nedůvěřovali. Cíle firmy by pouze těžko pochopili a celá organizace by na ně působila chaoticky a nedůvěryhodně.

3.2.2. Komunikační schopnosti a dovednosti managementu

Management firmy lze považovat za nosič komunikace, proto je důležité, aby vedoucí pracovníci byli schopni srozumitelně komunikovat, a byli pravidelně proškolení. To úzce souvisí s jejich znalostí procesů efektivní komunikace, které by měli umět aplikovat na konkrétní situace. Nikdo z pracovníků by neměl mít pocit, že je málo či nevhodně informován.

3.2.3. Správně nastavená organizační struktura

Organizační struktura je správně nastavená, když je pro všechny pracovníky zřetelná a jasná. Neměla by být zbytečně složitá, aby dokázala na nároky změn ve společnosti reagovat pružně. Pracovníci každého útvaru by měly znát poslání a cíle svého útvaru. Aktivita, na nichž se podílí více spolupracovníků, musí být správně koordinovány a organizovány.

3.2.4. Dobrá personální politika

Kvalita personální politiky odráží úroveň komunikace firmy se svými zaměstnanci. Jestli má být tato politika efektivní, musí být nastavena tak, aby byly splněny následující podmínky:

- Všichni pracovníci musí znát cíle firmy a ztotožnit se s nimi.
- Každý pracovník by měl vědět, co se od něho očekává.
- Pracovníci musí být seznámeni s firemním manuálem (znát to, co se nesmí a co se musí, co se oceňuje a co se trestá a jak, kdo o čem rozhoduje). Tyto manuály jsou pak důležitý podklad pro hodnocení jednotlivých zaměstnanců firmy. Jedna z hlavních

zásad je hodnotit podle předem známých hledisek. Firma si potom může vést statistiky u jednotlivých pracovníků a psát si o tom průběžné záznamy, ke kterým by se mohli zaměstnanci vyjadřovat. Pracovníci se obvykle hodnotí z hlediska jejich výkonnosti, jejich osobních vlastností ve vztahu k práci a míry jejich identifikace s firmou a loajality k ní.

- Každý manažer by se měl snažit o rovnováhu mezi pozitivním hodnocením zaměstnance a kritikou k jeho práci, aby pracovníka výrazným způsobem nedemotivoval k další práci.
- Pracovníci firmy musí být seznamováni s postoji vedení firmy k různým aktuálním otázkám v organizaci.
- Každý pracovník by měl mít dostatek informací potřebných pro svou práci.
- Musí být vytvořeny pozitivní postoje všech zaměstnanců k firmě, k jejím představitelům a všem pracovníkům, k zákazníkům, k předmětu činnosti firmy, k dodavatelům, k odběratelům. [4] [2]

3.2.5. Stanovení firemní kultury

Jedná se o souhrn toho, jak se většina pracovníků firmy drží nejen psaných, ale zejména nepsaných pravidel. Firemní kulturu nelze nařídít, dá se však ovlivnit její vývoj tak, aby byla v souladu s firemními cíli. Proto je vhodné, aby si management uvědomil stávající stav, znal zákonitosti a možnosti jak ovlivňovat vývoj firemní kultury, případně jak naplánovat její změny.

3.2.6. Zpětnovazební systém

Zpětná vazba slouží především k odhalování nefunkčnosti vnitrofiremní komunikace. Je důležité, aby podřízení mohli reagovat na sdělení svých nadřízených. Dále by si měla firma vytvářet zpětnou vazbu dotazníkovým šetření, aby zjistila, jak je vedení v organizaci vnímáno.

3.3. Stanovení plánu

Ani interní komunikace nemůže být úspěšná bez jejího naplánování. Plán by měl určit, jak zajistit informovanost, která by zprůchodnila komunikaci napříč celou firmou. Musí být v něm jasně definováno splnění cílů, kterých chce firma dosáhnout, účastníci, jejich role

při stanovování vnitrofiremní komunikace, konkrétní formy, kanály a prostředky komunikace. Komunikační plán interní komunikace by měl nepochybně navazovat na obecný komunikační plán firmy. [5] [12]

3.4. Stanovení komunikačních kanálů

Jde o stanovení, jakým způsobem bude informace ve firmě předávána a uchovávána. Podle J. Holé [5] je pojem komunikační kanál definován jako soubor činností, prostředků a forem komunikace pro zajištění správného toku a sdílení informací v rámci konkrétního komunikačního procesu firmy. Efektivnost tohoto kanálu je možné měřit podle rychlosti přenosu informací a velikosti komunikačního šumu, který se na informaci nabalí.

3.5. Stanovení forem a prostředků komunikace

Rozlišují se dvě základní formy komunikace, a to forma přímá, tedy komunikace „tváří v tvář“ a nepřímá, která se provádí formou písemnou a elektronickou. Komunikace přímá je považována za nejdůležitější formu vnitrofiremní komunikace, jelikož má největší předpoklady díky její možnosti otevřenosti k maximální účinnosti. Je to jediná forma, která je kompletně celistvá, obsahuje v sobě totiž jak komunikaci verbální, neverbální, která význam slov umocňuje, ale i přímo zpětnou vazbu. Negativum přímé formy je její časová náročnost a někdy i zvýšené náklady na její zprostředkování. Další nepříjemný efekt je (kromě porad se zápisem), že osobní komunikace je pouze vyslovená a při případném budoucím nedorozumění se nedá jednoznačně zpětně dohledat a mohou tím vznikat určité neshody. [5] [4]

Nepřímá forma jako neosobní komunikace se používá zejména, když je nutné vyjádřit nějaké hromadné sdělení, v co nejkratším čase. Písemná forma dává komunikaci taktéž oficiální váhu. Při tomto druhu komunikace je důležité brát v potaz prostředek, jakým je písemná komunikace sdělena a distribuována, aby bylo sdělení co nejúčinnější. Do tohoto typu komunikace lze také zařadit výroční zprávy, firemní profil, manuály činností, nástěnky, nabídky firemních produktů, firemní oblečení a případný firemní časopis. [5] [4]

Úroveň využívání ICT se odráží i v jejich využívání v nastavování a chodu firemní komunikace.

4. Informační a komunikační systémy v komunikaci

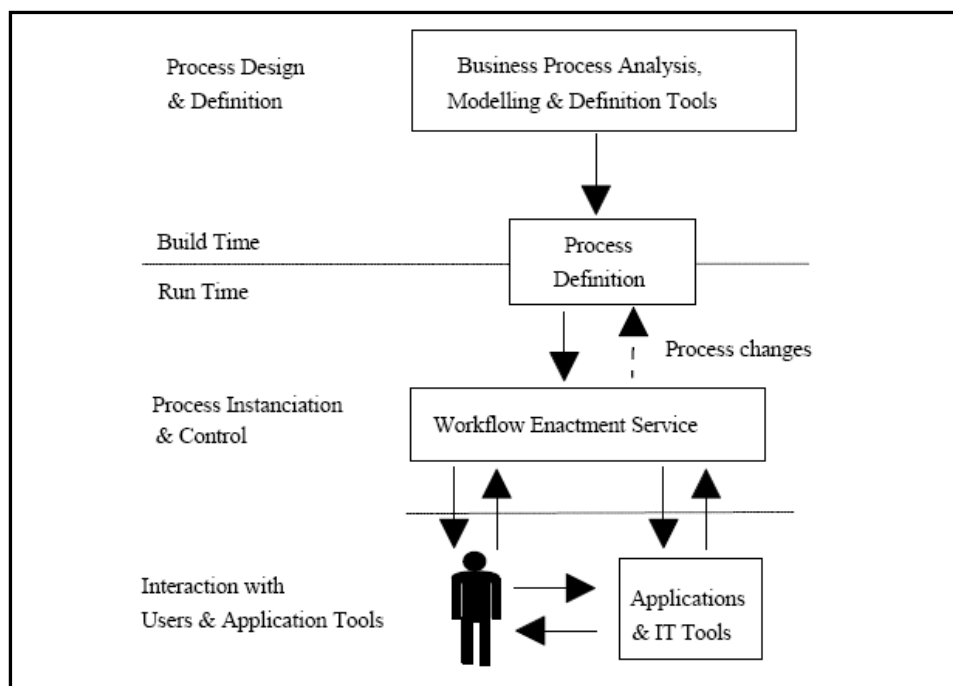
V současné době (přelom let 2009/2010) je ve firmách vidět trend mít vše standardizované, jasně dané a archivované. Nastavení některého z informačních a komunikačních systémů v organizaci má přispět ke zprůhlednění, zrychlení a archivování všech procesů probíhajících ve firmě. Přejít na toto modernější řízení procesních toků v organizaci, nastavených především ze systémů workflow, eliminují potřebu některých především formálních komunikací, které měly dřív osobní charakter a vyskytli se z nich později problémy díky neprůkaznosti. [10]

4.1. Workflow

Asociace Workflow Management Coalition definovala pojem workflow takto: „*Workflow znamená automatizaci celého nebo části podnikového procesu, během kterého jsou dokumenty, informace nebo úkoly předávány od jednoho účastníka procesu ke druhému podle sady procedurálních pravidel tak, aby se dosáhlo nebo přispělo k plnění celkových/globálních podnikových cílů.*“ [2]

Tato asociace dále definovala i systémy, které workflow zajišťují: „*Systém řízení workflow definuje, vytváří a řídí průběh procesu. Je schopen interpretovat definici procesu, komunikovat s účastníky workflow a v případě potřeby spustit další aplikace.*“ [2]

Systém workflow má tedy zautomatizovat procesy ve firmě a tím přispět k větší efektivitě procesů, redukovat náklady a potažmo zlepšit vztahy se zákazníky a zefektivnit komunikaci uvnitř firmy. Nezahrnuje pouze jednotlivé individuální kroky, jako například zaúčtování faktury, ale stanovuje i jejich pořadí a podmínek, za nichž je možné kroky provést. Konkrétní úkoly obsahují nejenom popis kroku, který se má provést, ale i vymezení, kdo má daný úkol provést, popřípadě, kdo za něj zodpovídá a v jakém časovém horizontu musí konkrétní činnost splnit. Umožňuje tím koordinaci procesů v rámci firmy včetně jejich jasné kontroly, například je vidět, u koho se daný proces zdržel a podle toho vyhodnocovat, zda se jedná pouze o nahodilou událost, či zda zaměstnanec neplní své úkoly v termínu neustále. Může tedy dávat, mimo jiné, i podklady pro hodnocení zaměstnanců (viz Obr.4). [2] [6] [8]



Obr. 4 Charakteristika systému Workflow.²

Zdroj: [6][8]

Aby byl systém workflow opravdu komplexní, musí poskytovat [2]:

- Grafický návrh workflow (tím se myslí vytvoření grafických map požadovaných procesů, které mapují tok činností a úkolů, jež musí být od startu do cíle vykonány).
- Role (do procesu workflow je důležité přiřadit k jednotlivým činnostem pracovní role, kdyby se přiřazovali jednotliví pracovníci, stalo by se workflow neefektivní tím, že by bylo nutné ho po každé změně zaměstnance přetransformovat.)
- Pravidla.
- Řešení výjimek (proces by neměla zastavit výjimečná situace, je proto nutné některé z nich nadefinovat a nasimulovat chování ke každé z nich, například co se stane, když jeden odpovědný pracovník dlouhodobě onemocní).

² Process Design & Definition = návrh a definice procesu, Business Process Analysis, Modeling & Definition Tools = nástroje pro analýzu, modelování a definování podnikového procesu, Build Time = fáze návrhu, Run Time = fáze průběhu, Process Definition = definice procesu, Process changes = změny procesu, Process Instanciation & Control = proces vytváření a kontroly, Workflow Enactment Service = ustanovení služby workflow, Interaction with Users & Application Tools = interakce s uživateli a aplikačními nástroji, Applications & IT Tools = aplikace a nástroje IT.

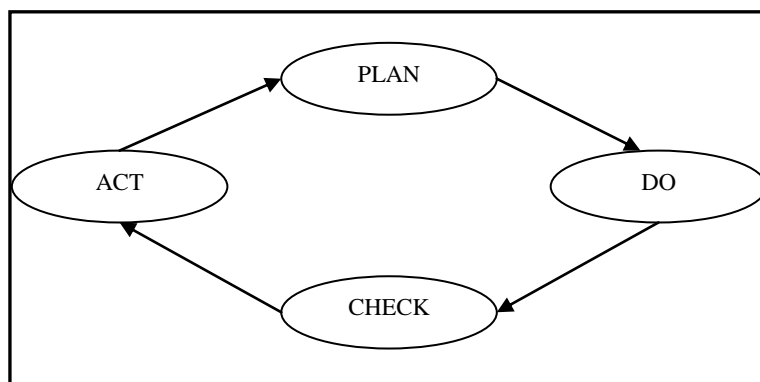
- Monitoring.
- Měřitelnost (zpětně by se mělo dát vyhodnotit jak je daný proces workflow náročný na čas a na finance, aby se mohla zhodnotit jeho efektivita).
- Simulace (před uvedením workflow do procesu by se měl řádně procvičit na modelových situacích, aby po zavedení nenastaly ve firmě různé zmatky).
- Aktivita (workflow musí uživatele informovat o nových úkolech, upozorňovat je na termíny úkolů a případně přesměrovat úkoly na jiné uživatele).
- Databáze rozhraní (pro úspěšné pracování workflow je nutné, aby ve firmě existovalo kvalitní databázové rozhraní).
- Připojování dokumentů: dokumenty jsou klíčovou součástí většiny podnikových procesů, je proto nutné, aby systém poskytoval možnost pro import dokumentů přímo do workflow.

Pokud bude implementace workflow zavedena v organizaci úspěšně, může firma očekávat, že [2]:

- Zavedením standardních postupů se zvýší efektivita práce a sníží náklady.
- Přispívá ke zjednodušení podnikových procesů, zlepšuje organizaci a kvalitu práce.
- Pracovní postupy jsou uchovány v systému, nikoliv v hlavách odcházejících pracovníků.
- Noví pracovníci se mohou snáze zapracovat.
- Na základě vyhodnocení zdokumentovaných pracovních postupů je možné lépe navrhnout změny.
- V každém okamžiku lze zjistit stav konkrétního případu.
- Vyřazování případů se značně urychluje.
- Veškeré změny v kolujících dokumentech či datech jsou autor DPizovány.
- Průběh každého případu je zachycen v historii, kterou nelze dodatečně měnit.
- Manažeři získávají věrohodnější podklady pro hodnocení pracovníků.
- Dokumenty a aplikace jsou integrovány.
- Je podporováno řízení kvality.

Pro úspěšné zavedení je však nutná podpora všech zúčastněných zaměstnanců. Zaměstnanci by měli chápat přednosti tohoto systému, rozumět jeho metodám a cílům,

kterých se má zavedením workflow dosáhnout. Je proto důležité při zavádění tohoto systému do organizace používat tzv. Demingův cyklus (Obr. 5), který v sobě obsahuje v logickém a časovém pořadí procesy důležité pro správné nastavení čehokoliv v jakékoliv organizaci. [2] [8]



Obr. 5 Demingův cyklus.³

Zdroj: [8]

Přičemž platí, že [8]:

- Plánovací fáze [PLAN] je fáze, kdy jsou organizační procesy identifikovány, modelovány a optimalizovány. V plánovací fázi může být vytvořeno více na sobě nezávislých plánů a na konci se potom rozhoduje, který s plánů by organizaci mohl splnit požadované cíle.
- Fáze realizace [DO] je fáze, kdy je proces implementován a ve firmě se přetřansformovává organizační struktura tak, aby mohla procesy nejlépe podchytit. Jednotliví účastníci zavádějícího procesu si poté nově zavedené procesy v práci zkouší.
- Vyhodnocovací fáze [CHECK] kontroluje výstupy z fáze realizace a zhodnocuje efektivitu nových procesů v organizaci.
- Fáze zrekonstruování [ACT] vyhodnocuje výsledky získané z předchozí fáze a důkladně je přezkoumává. V závislosti na výstupech zkoumání jsou procesy buď zmodifikovány a poslány znova kompletně do Demingova cyklu, nebo

³ Plan = plán, do = provést, check = kontrola, act = čin.

implementovány a ve firmě pak reálně využívány na základě vygenerovaných úkolů z prozkoumaného plánu. Samozřejmě za životnost procesu se neustále něco obměňuje, z čehož vyplývá, že přestože je již proces „natvrdo“ implementován do organizace, tak neustále tímto kruhem prochází.

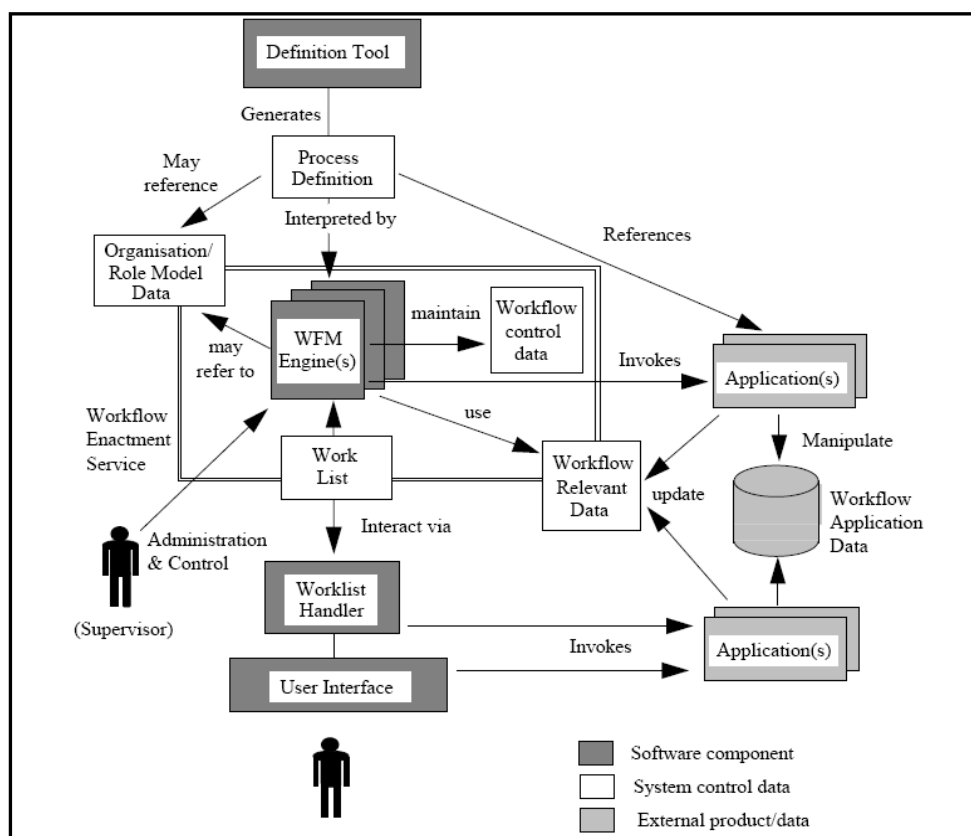
Systémy workflow lze rozřadit z hlediska orientace procesů na procesy orientované na lidi [people-centric] a procesy orientované na sebe [process-centric], jak ukazuje tabulka 1.

Tabulka 1 Systémy workflow podle hlediska orientace procesů.

Orientace procesu	People-centric				Process-centric		
Charakteristiky procesu	Nepředpověditelné, nestrukturované, proměnný pracovní postup, dlouhé časy zpracování, aktivován informacemi, sdílení informací, orientován na projekty.				předpověditelný, strukturovaný, pevný pracovní postup, klíčové povahy z hlediska podniku, krátké procesní cykly, aktivován daty nebo dokumenty, orientován transakčně.		
Příklady procesů	Prezentace nové služby	Návrhy a nabídky	Použití nového léku	Zákaznický servis	Závazky	Průvodky	Pojistné události

Zdroj: [2]

Na základě stále se opakujících komponentů a jejich vzájemných vazeb v jednotlivých workflow produktech na světě organizace Workflow Management Coalition vytvořila model nazvaný The workflow product structure (Obr.6).



Obr. 6 Workflow product structure.⁴

Zdroj [6][8]

V průběhu konkrétního seskupení úkolů, které jsou zpracovány systémem workflow, se neustále střídají stavy, ve kterých se dané činnosti nacházejí.

Teoretické poznatky z kapitol 2 a 4 byly následně aplikovány v praxi ve vybrané společnosti Strojon s.r.o. v průběhu let 2008 až 2009.

⁴ Definition Tool = nástroj definice procesů, Generates = vytváří, Process Definition = definice procesu, May reference = může odkazovat, Interpreted by = je interpretována, References = odkazuje, Organisation/Role Model Data = model organizace/role, WFM Engine = výkonné jádro workflow, may refer to = může odkazovat na, maintain = udržovat, Workflow control data = kontrolní data workflow, Invokes = vyvolává, Application = aplikace, Manipulate = manipulovat, upadate = aktualizovat, Workflow relevant data = důležitá data workflow, Work list = pracovní list, Interact via = spolupracují prostřednictvím, Administration and Control = administrace a kontrola, Worklist Handler = správce úkolů, User Interface = uživatelské rozhraní, Software component = softwarové části, System control data = kontrolní data systému, External product/data = externí data.

5. Popis vybrané organizace

Pro diplomovou práci byla vybrána firma STROJON, spol. s r. o., která se již delší dobu potýká se značnými problémy ve své interní komunikaci. Pro bližší popis této společnosti byly ve velké míře použity její webové stránky www.strojon.cz. Společnost Strojon byla založena v roce 1991. Již od svého počátku byla rozdělena na dvě nákladová střediska. Jedno středisko se věnovalo výrobě výtahové techniky a středisko druhé se zabývalo výrobou tlakových nádob. Jelikož střediska téměř od samého začátku fungují samostatně, jednatelé společnosti se tento rok dohodli na odštěpení střediska Lázně Bohdaneč. Celá transformace společnosti bude probíhat následovně. Rozhodný den pro ekonomiku nastane 1. ledna 2010, ovšem z hlediska právního se druhé středisko podle vypracovaného harmonogramu odštěpí k 1. 8. 2010. To znamená, že do srpna bude firma vystupovat navenek jako jedna společnost pod společným číslem IČ, ale uzávěrku pro rok 2010 bude již každé středisko vypracovávat samostatně. Díky tomuto stylu transformace společnosti nebude nutné vypracovávat mimořádnou účetní závěrku k 31. 7. 2010. Středisko, kterému se tato diplomová práce věnuje, je nákladové středisko Černá za Bory, které bude nadále vystupovat pod obchodní firmou STROJON, spol. s r. o., se stejným identifikačním číslem. V diplomové práci je již toto středisko považováno jako samostatná firma s názvem STROJON. Středisko Lázně Bohdaneč bude moci použít pro svou nově vzniklou společnost v názvu slovo STROJON s podmínkou, že v tomto případě by nemohl být název jednoslovný.

V začátku měla společnost své první sídlo v centru města Pardubic, a. zaměstnávala pouze pět zaměstnanců. V té době vyráběla jednoduché ocelové konstrukce. V roce 1993 byla výrobní část přemístěna do areálu bývalého zemědělského družstva v obci Spoilil. Díky tomu mohla být výroba rozšířena o malé tlakové nádoby. Protože se společnost prudce rozšiřovala, muselo dojít k přemístění na vhodnější místo s možností rozšiřování výrobních hal a hlavně s perspektivou do budoucna. Pro tyto účely byl zakoupen areál v průmyslové zóně Pardubice – Černá za Bory (Obr.7). V září 2009 požádala společnost o dotace z Evropské unie v rámci programu Nemovitosti, výzva II. Název jejího projektu je Rekonstrukce výrobního objektu STROJON s.r.o.– Černá za Bory. Společnosti byla na počátku listopadu 2009 schválena registrační žádost. Od této chvíle se náklady spojené s prací na výrobu haly počítají do uznatelných nákladů, které by po případném schválení

„Plné žádosti“ byly z 50 % hrazeny z ESF prostřednictvím Czech Investem. Společnost bude tuto výstavbu hradit z vlastních zdrojů. Tato poslední přístavba by měla dopomoci firmě k dalšímu rozvoji v oblasti své činnosti, jelikož už nebude tak výrazně limitovaná váhou a rozměry výrobků a bude moci brát zakázky větší s vyššími zisky.



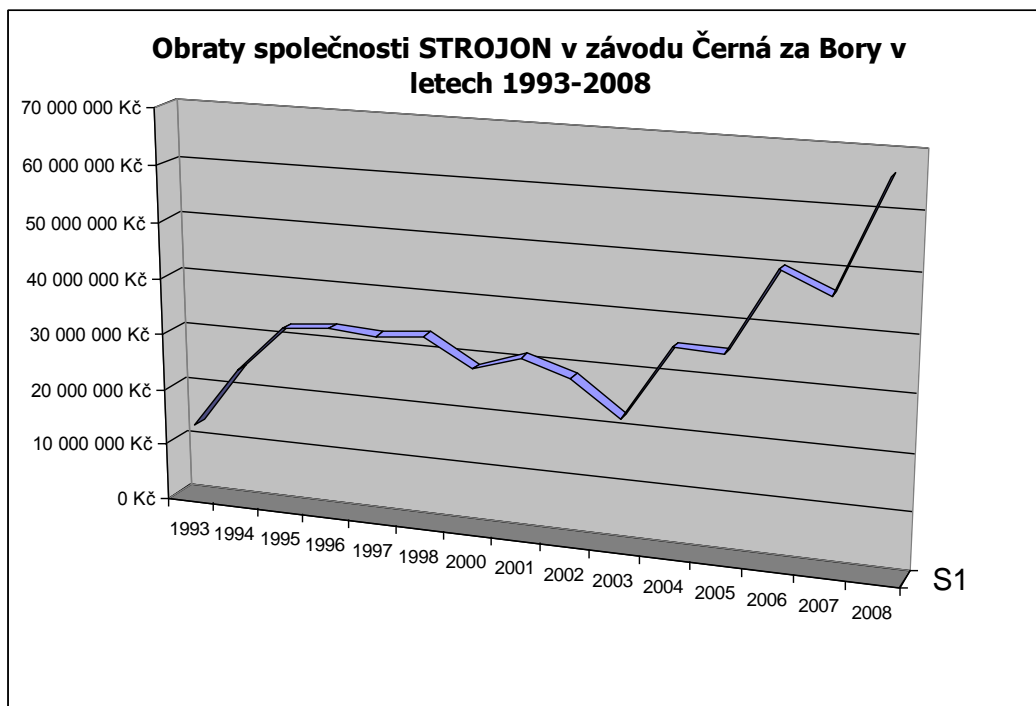
Obr. 7 Areál popisované firmy.

Zdroj: autor DP

Vedení společnosti STROJON, spol. s r. o. si již od začátku uvědomovalo, že pro úspěšnost a konkurenceschopnost výrobce zařízení pro energetický průmysl je nutné mít nastavenou správně jakostní politiku, která bude splňovat očekávání a potřeby zákazníků. V současné době (rok 2009) zajišťuje jakosti dodávek ve shodě s požadavky normy ISO 9001, ASME, GOST R, AD 2000 Merkblatt a směrnice PED 97/23/EC.

V současnosti (přelom roku 2009/2010) se firma zabývá výrobou tepelných výměníků, tlakových nádob a filtračních zařízení pro zákazníky z celého světa. Výrobky firmy se nacházejí mimo České a Slovenské republiky také ve Spojených státech amerických, Japonsku, Austrálii, Kolumbii, Indii, Kanadě, Brazílii, Islandu, Saudské Arábii, Rusku, Albánii, Izraeli, Ománu, Egyptě, Turecku. Samozřejmě společnost vyváží i v rámci Evropské unie, především do Velké Británie, Francie, Itálie, Švýcarska, Německa, Nizozemí, Litvy, Lotyšska a Bulharska.

Vývoj obrátu společnosti od roku 1993 do roku 2008 je znázorněn na Obr.8.

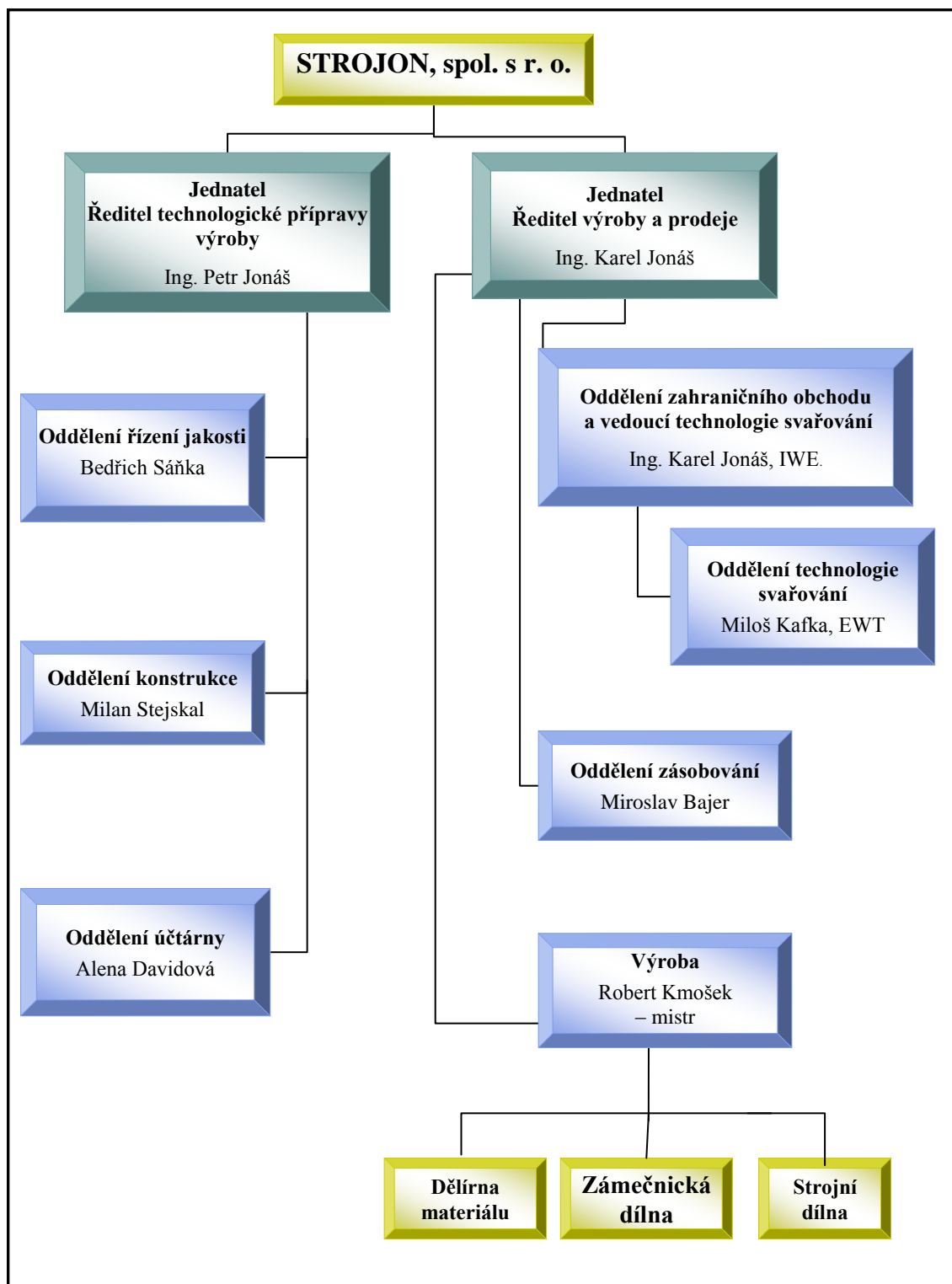


Obr. 8 Obraty společnosti STROJON v závodu Černá za Bory v letech 1993-2008

Zdroj: autor DP

5.1. Organizační struktura

Středisko Černá za Bory spadá do firem střední velikosti, je zde zaměstnáno 33 stálých zaměstnanců. Management firmy tvoří dva jednatele společnosti, kteří jsou zároveň jejími majiteli. Administrativní činnost vykonává celkem šest dalších zaměstnanců (účetní, zásobovač, revizní technik, konstruktér, svářečský technolog a svářečský inženýr). Na dílnách pracuje 24 stálých zaměstnanců, z toho jeden mistr, pomocník mistra, skladník, jeden pracovník přípravy materiálů a údržbář. Společnost také má paní na úklid a vydávání obědů. Na uvedené organizační struktuře (Obr. 9) je možné vidět propojení jednotlivých profesí ve firmě včetně vztahů nadřazenosti, podřízenosti.



Obr. 9 Organizační struktura firmy Strojon.

Zdroj: [13]

5.2. Vypracovaná SWOT analýza společnosti

Pro úplný popis vybrané společnosti byla na základě řízeného rozhovoru s jednatelem společnosti vypracována následná SWOT analýza k 30. 11. 2008.

SILNÉ STRÁNKY:

- vysoká kvalita výrobků, z čehož plyne i v podstatě nulový podíl reklamací,
- flexibilita vůči specifickým požadavkům zákazníka,
- rozsáhlé zkušenosti,
- certifikované výrobky.

SLABÉ STRÁNKY:

- pracovníci v administrativě mají prakticky nulovou znalost cizích jazyků a stále velmi nízkou schopnost práce na PC, což pramení z jejich relativně pokročilejšího věku,
- nejednotnost informačních dat,
- omezená interní komunikace.

HROZBY:

- posílení kurzy koruny české.

PŘÍLEŽITOSTI:

- úbytek konkurence po odeznění krize trvající započaté v roce 2008,
- rozšíření výroby po dostavbě nové haly, jejíž dokončení je plánováno na 30. 4. 2012.

6. Analýza interní komunikace na základě dotazníkového šetření

V rozhovoru jednatele mimo jiné uvedli, že nejsou spokojeni s nejednotností informačních dat ve firmě a s tím spojenými problémy v interní komunikaci. Pro podrobnější analýzu stávající vnitrofiremní komunikace bylo použito dotazníkové šetření. Samotný návrh a tvorba dotazníku není součástí této diplomové práce, proto byl převzat a upraven v souladu s cíly této práce dotazník pro analýzu interní komunikace J. Holé [5].

6.1. Metodika zpracování primárních dat

Pro průzkum zjišťující, jak vnímají zaměstnanci firmy nastavenou interní komunikaci ve společnosti, byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Prvořadou pozornost je při těchto typech průzkumu třeba věnovat etapě pořizování prvotních údajů. Je nutné formulovat dotazník tak, aby byly otázky vhodné a srozumitelné. Dotazník je uveden v příloze A. Srozumitelnost jednotlivých otázek byla testována rozdáním dotazníku třem nezainteresovaným respondentům, kteří se následně k formulaci dotazníku vyjadřovali.

V dotaznících se objevují otázky meritorní s cílem sledovat podstatu zkoumaného problému, identifikační, alternativní nabízející výběr pouze mezi dvěma variantami a selektivní, které obsahují více možností k odpovědi uzavřené otázky.

Dotazníkové šetření mělo následující parametry:

- účast v dotazníkovém šetření je dobrovolná,
- účast v dotazníkovém šetření je důsledně anonymní,
- od každého respondenta jsou vyžadovány stejné informace,
- každému respondentovi jsou kladeny přesně stejně formulované otázky,
- otázky dostal každý respondent ve stejném pořadí,
- otázky jsou formulované jako uzavřené, pouze dvě otázky (25, 36) byly formulovány jako otevřené.

6.2. Cíl šetření

Cílem provedeného šetření bylo analyzovat stav interní komunikace ve společnosti, a to jak z pohledu zaměstnanců v administrativě, tak zaměstnanců pracujících na dílně. Otázky

v dotazníkovém šetření pomohou zjistit, s čím jsou zaměstnanci v oblasti vnitrofiremní komunikace ve společnosti nespokojeni a naopak čeho si váží.

6.3. Cílová skupina

Dotazník byl zaměřen na všechny zaměstnance závodu Černá za Bory společnosti STROJON. Byl rozdán 33 pracovníkům firmy. Data byla zpracována z 28 vrácených. Návratnost respondentů činilo téměř 85 %.

6.4. Scénář šetření

Po vypracování dotazníku a jeho pilotní fázi následovala příprava distribuce dotazníku respondentům. Vytisknutý dotazník byl jednotlivým respondentům rozdán osobně před ranní směnou s komentářem, k čemu průzkum slouží a co bude jeho přínosem. Respondenti měli na vyplnění dotazníku jeden pracovní týden a vraceli ho do k tomu určené zalepené papírové urny.

6.5. Metodika sběru dat

Dotazník obsahoval 40 otázek, z toho dvě otázky byly formulovány jako otevřené. Ostatní byly uzavřené. Dotazníkové položky byly z důvodu dalších statistických analýz a podrobnějšího zpracování rozděleny do subškál, které korespondují s jednotlivými segmenty dotazníku:

- Subškála 1 – Jakým způsobem vystupuje management firmy?
- Subškála 2 – Je vedení firmy otevřené k diskuzi?
- Subškála 3 – Jaká je komunikace ve firmě?
- Subškála 4 – Jak se zaměstnanci cítí ve firmě?
- Subškála 5 – Je ve firmě zavedena správná personální politika? Může spoléhat firma na loajální a věrné zaměstnance?
- Subškála 6 – Věří zaměstnanci své firmě?

6.6. Zpracování dat

Ke statistickým analýzám byly použity odpovědi na otázky číslo 1 – 24, 26 – 35, 37 – 39. Odpovědi na otázky číslo 25 a 36 byly zpracovány samostatně, protože jejich způsob odpovědi byl otevřený. Odpovědi na otázku 40 sloužily k rozdělení respondentů na ty, kteří pracují na dílně a na ty, kteří zaujímají administrativní pozice (dále také THP).

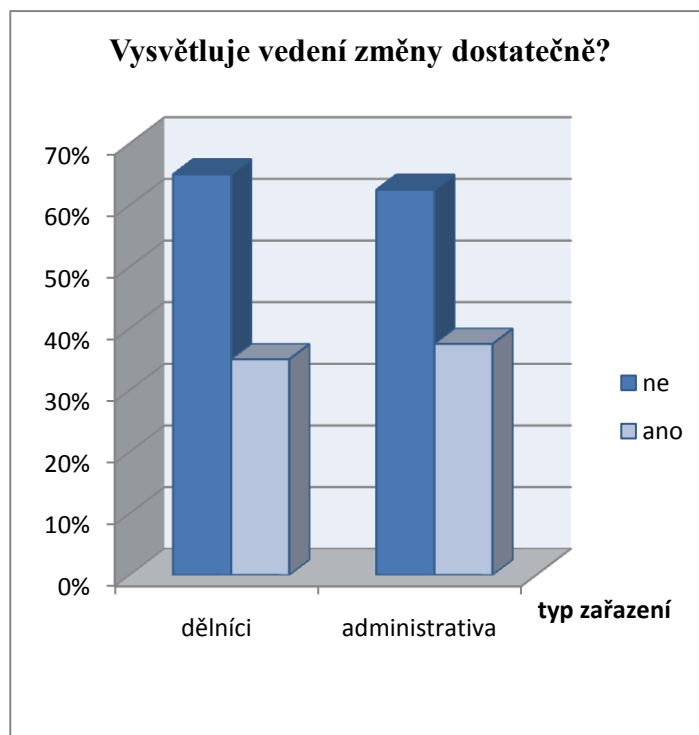
V první fázi statistického zpracování byly zjištěny četnosti výskytu jednotlivých odpovědí na jednotlivé testové položky a bylo jim přiřazeno procentuální vyjádření. V následujícím kroku byly vypočteny charakteristiky popisné statistiky viz příloha B. Nedílnou součástí předzpracování byla i vyhotovení korelačních tabulek, ze kterých se dají vyčíst závislosti jednotlivých otázek a jednotlivých odpovědí pracovníků. Bylo zjištěno, že respondenti číslo 11 a 12 odpovídali na otázky téměř stejně, korelační koeficient je vyšší než 0,8. Nyní tedy vyvstala otázka, zda mají tito respondenti tak podobné postoje, či zda spolu na dotazníku „spolupracovali“. Dále z korelace otázek vyplynulo, že dělníci odpovídali shodně na dvojce otázek číslo 2 a 3, 14 a 26, 17 a 29. Naproti tomu v administrativě nebyla zjištěna zvýšená závislost ani v jednom případě.

6.7. Vyhodnocení dotazníkového šetření

Vyhodnocení bylo provedeno v tabulkovém editoru Microsoft Excel.

6.7.1. Jakým způsobem vystupuje management firmy?

V rámci této subškály byly použity hodnoty otázek číslo 25, 26, 27. Pro jednatele firmy jistě nebude špatná zpráva, že pouze jeden respondent odpověděl, že vedení jedná nezodpovědně. Z hodnocení je zřejmé, že zaměstnanci svému vedení věří, přestože k jednotnosti jednatelů se naprostá většina respondentů nedokázala vyjádřit (pouze 8 zaměstnanců uvedlo procento jednotnosti vedení, které se v průměru pohybovalo okolo 53 %). Jelikož na tuto otázku odpovědělo určitě a s velkou mírou variability velice málo dotázaných, nelze tomu přikládat velkou váhu. Co se ovšem jeví jako negativní, a nastiňuje určité problémy s komunikací ve firmě, je fakt, že pouze 37,5 % administrativních pracovníků a 30 % dělníků se domnívá, že vedení firmy vysvětluje změny dostatečně (Obr.10).



Obr. 10 Graf k subškále 1 otázka 27⁵

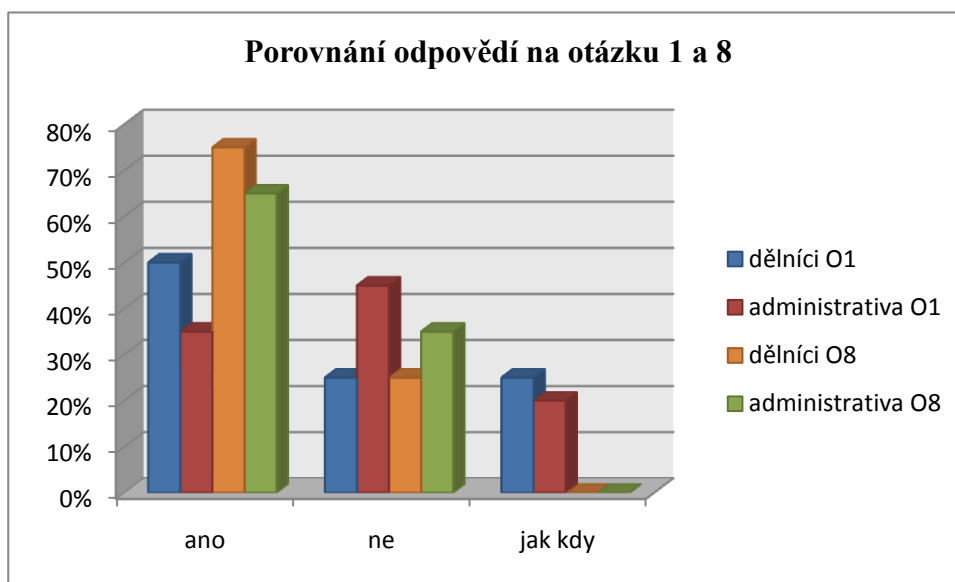
Zdroj: autor DP

6.7.2. Je vedení otevřené k diskuzi?

V rámci této subškály byly použity hodnoty otázek číslo 1, 4, 5, 6, 7, 8. Obecně lze říci, že většina zaměstnanců firmy si myslí, že vedení by bylo ochotno aktivně řešit vyskytnuté problémy. Ale z užšího hlediska, v rozdělení na administrativní pracovníky a dělníky, je vidět, že v otázce řešení problémů věří svému vedení spíše zaměstnanci pracující na dílně. THP je, jak je vidět z charakteristiky špičatosti, značně nesourodá. Z celkového počtu osmi administrativních pracovníků si tři myslí, že vedení není ochotno vyskytnuté problémy řešit. Zdá se celkem překvapivé, že v této problematice věří vedení spíše dělníci než THP. Je potřeba, aby se nad tímto výsledkem jednatelé firmy zamysleli. Pro vedení by mělo být dále alarmující, že téměř všichni zaměstnanci firmy odpověděli, že nemají možnost jakkoliv své nadřízené hodnotit. Měla by určitě existovat nějaká šance vyjádřit se k práci svého přímého nadřízeného. Při nejmenším by měl existovat způsob, kterým by jednou ročně mohli dělníci firmy hodnotit práci svého mistra. Dále by nebylo od věci, kdyby se management firmy mohl čas od času anonymně či neanonymně vyjádřit k tomu, jak firma

⁵ Máte pocit, že Vám vedení firmy dostatečně vysvětluje změny?

funguje a jestli jsou spokojeni s prací svých kolegů, či prací vlastní. Co ovšem hovoří bezesporu v prospěch vedení je fakt, že hodnotí jejich komunikaci jako otevřenou, která neskrývá důležité informace (Obr. 11). S největší pravděpodobností je to důsledek pravidelných týdenních porad, kterých se účastní všichni THP. Na druhou stranu dělníci jsou v tomto nejednotní. To znamená, že informace jsou dál předávány chybně. Zde by pomohlo vést nástěnku či tisknout pravidelný oběžník, který by informoval všechny zaměstnance o novinkách a důležitých informacích. Za pozitivní lze považovat to, že pouze dva administrativní pracovníci odpověděli, že s nimi není ochotno vedení diskutovat. Zde se může odrážet i možná osobní antipatie. Co se týká dělníků tento názor má pouze 37 %, což za předpokladu, že při normálním pracovním styku s vedením vůbec nemusí přijít do styku, se nezdá jako špatný výsledek.



Obr. 11 Graf k šubškále 2 – otázky 1 a 8⁶

Zdroj: autor DP

Otázky z tabulky 2 jsou zaměřené z různých úhlů pohledu na to, zda mají zaměstnanci možnost říci bez obav svůj názor. Je vidět, že vedení společnosti i v této oblasti více důvěřují zaměstnanci ve výrobě než THP. Je zajímavé, že odpovědi na otázky 4 a 5 jsou inverzní i když se jedné o otázky stejného zaměření.

⁶ Otázka 1 - Máte dojem, že vedení firmy s Vámi komunikuje otevřeně, že nic neskrývá a důležité informace o firmě Vám sděluje?

Otázka 8 - Máte pocit, že je vedení firmy ochotné s Vámi diskutovat?

Tabulka 2 Doplnění k subškále 2 – otázky 4-6 ⁷

Dělníci	ANO	NE
otázka 4	75%	25%
otázka 5	63%	38%
otázka 6	13%	88%
Administrativa		
otázka 4	40%	60%
otázka 5	60%	40%
otázka 6	45%	55%

Zdroj: autor DP

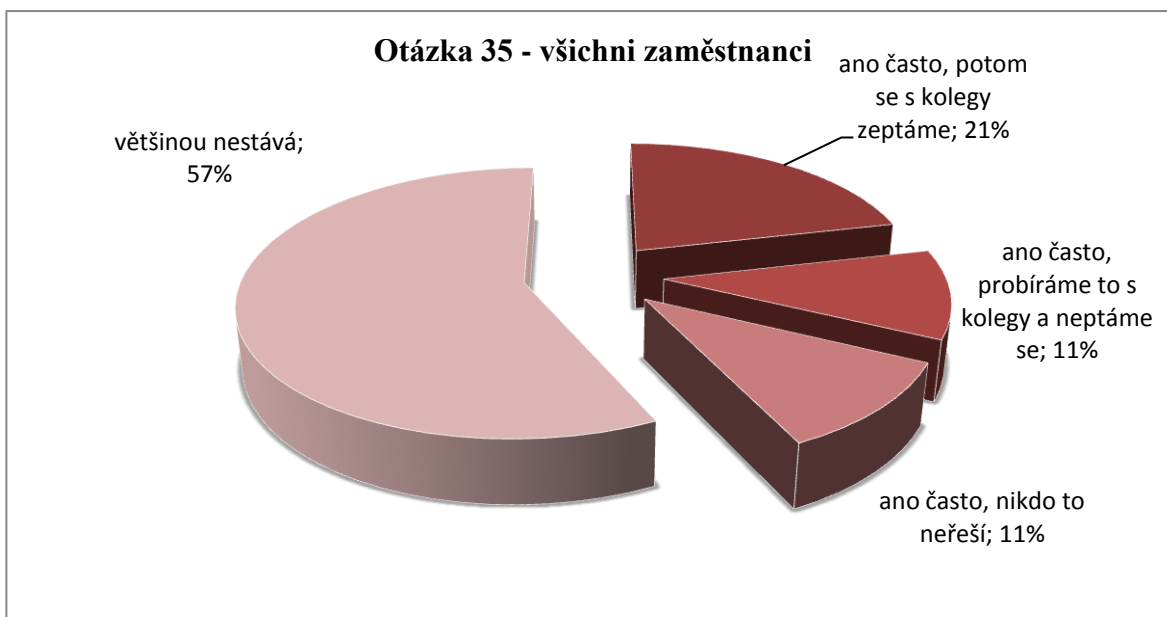
6.7.3. Jaká je komunikace ve firmě?

V rámci této subškály byly použity hodnoty otázek číslo 28, 34, 35, 37, 38. Přestože naprostá většina všech zaměstnanců zná, nebo má aspoň nějakou představu, jak vypadá organizační struktura společnosti, například management firmy není vůbec spokojen s nastavenou interní komunikací. Tento fakt ovšem není překvapení. Ve firmě stále přibývají problémy, které jsou zapříčiněny nedostatečnou interní komunikací THP firmy. A to je také důvod, proč se rozhodlo vedení firmy tuto situaci radikálně vyřešit změnou nastavení interní komunikace. Co se týká dělníků, ti nejsou jednotní v názoru na vnitřní komunikaci. Polovina si myslí, že je nastavena dobře, druhá polovina má opačný názor (Obr 12 a tabulka 3). Stejně rozporní jsou i v názoru, jestli by zlepšil jejich výkon dostatek aktuálních informací. Naopak pouze dva z osmi manažerů odpovědělo, že na jejich práci toto vliv nemá. Nyní by bylo dobré se opět vrátit k odpovědím, které se týkaly možnosti hodnocení nadřízeného pracovníka. Zde není od věci opět zdůraznit nutnost vytvořit nějaký hodnotící systém těchto zaměstnanců, protože jak vyplynulo z otázky číslo 38, na 75 % THP a 65% dělníků má na jejich pracovní výkon přímý vliv to, jak s nimi jejich nadřízený jedná. Proto je nutné pravidelně zjišťovat, zda jsou se svými nadřízenými dostatečně spokojeni a jaký k nim mají výhrady.

⁷ Otázka 4 - Domníváte se, že Vašeho přímého nadřízeného (vedení firmy) zajímá Váš názor?

Otázka 5 - Myslíte si, že by vedení aktivně řešilo vyskytnuté problémy, na které byste upozornil(a)?

Otázka 6 - Máte obavy otevřeně říci svůj názor na fungování firmy, ze strachu o vaši pracovní pozici nebo odměňování?



Obr. 12

Graf k subškále 3 – otázka 35 ⁸

Zdroj: autor DP

Tabulka 3

Doplnění k subškále 3 – otázky 35 a 34 ⁹

Komunikace s vedením	Otázka 35	Otázka 34
nefunguje	43%	57%
funguje	57%	43%

Zdroj: autor DP

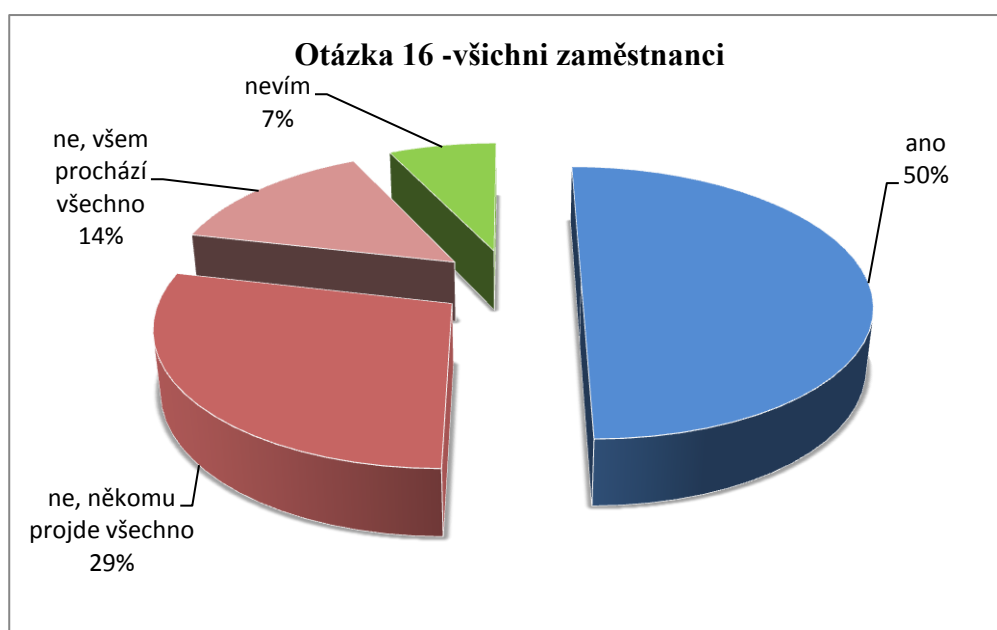
6.7.4. Jak se zaměstnanci cítí ve firmě?

V rámci této subškály byly použity hodnoty otázek číslo 11, 12, 13, 14, 15, 16, 21, 29. Vedení firmy může být v tomto případě bezesporu spokojeno. Určitě velice dobrý výsledek pro jednatele je, že pouze čtyřem zaměstnancům se nepracuje dobře. Naprostá většina všech dělníků si myslí, že mají spravedlivé vedení, pouze dva zaměstnanci uvedli opak (Obr. 15). Velice dobrý výsledek je i to, že 45 % dělníků má pocit, že je pro firmu důležitým partnerem, což u těchto typů pracovníků je neobvyklé. Pro jednatele firmy hovoří i fakt, že pouze jeden zaměstnanec má dojem, že vedení nedělá to, co říká a říká, co si nemyslí. Po zaměření pouze na administrativní zaměstnance, už není situace tak dobrá, ale rozhodně také není dramatická. To že necelých 63 % si myslí, že jsou ve firmě nepostradatelní a že je vedení spravedlivé by se dalo určitě zlepšit. Je možné předpokládat,

⁸ Otázka 35 - Dozvídáte se důležité informace spíše z neoficiálních zdrojů než od přímého nadřízeného (vedení firmy)?

⁹ Otázka 34 - Máte pocit, že je interní komunikace ve firmě nastavena dobře (porady, informační systém)?

že pokud se nastaví ve firmě správně vnitřní komunikace. I tato hodnota by se mohla zvednout. Na co by se ale firma měla zaměřit je důslednost při udělování spravedlivých sankcí u porušení pravidel. Především administrativní zaměstnanci jsou s dosavadním stavem nespokojeni. Polovina z nich cítí, že tento problém není vedením dostatečně vyřešen. U této otázky by bylo dobré ještě zmínit, že jeden zaměstnanec ze strany dělníků uvedl, že se ve firmě stále setkává se šikanováním, diskriminací či mobingem. Zde je možné polemizovat o tom, jestli je to pravda a či je situace opravdu vážná, když to uvedl pouze jeden z 28 vrácených dotazníků. Na druhou stranu je to tak závažné tvrzení, že by se mělo vedení pokusit zjistit, zda se opravdu něco takového ve firmě vyskytuje.

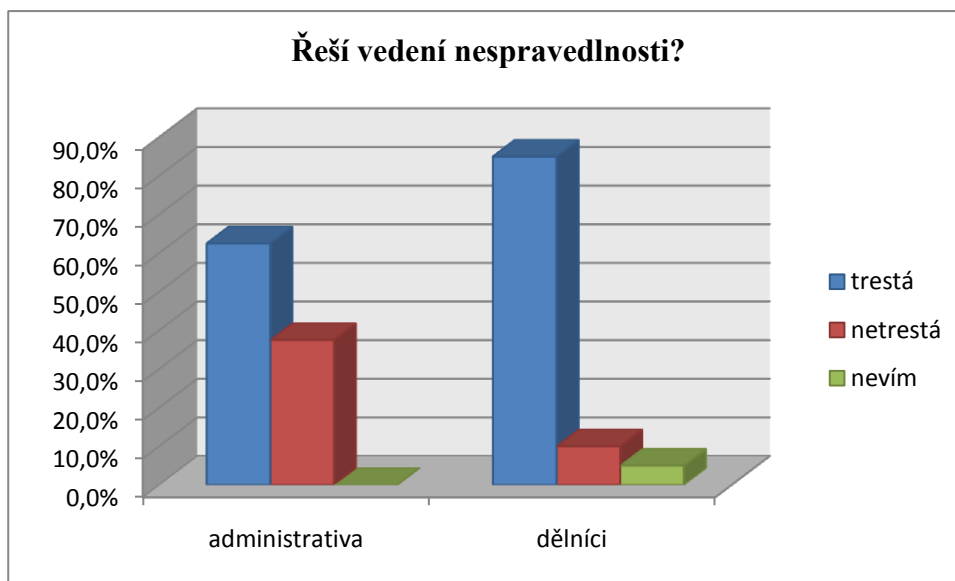


Obr. 13

Graf k subškále 4 – otázka 16 ¹⁰

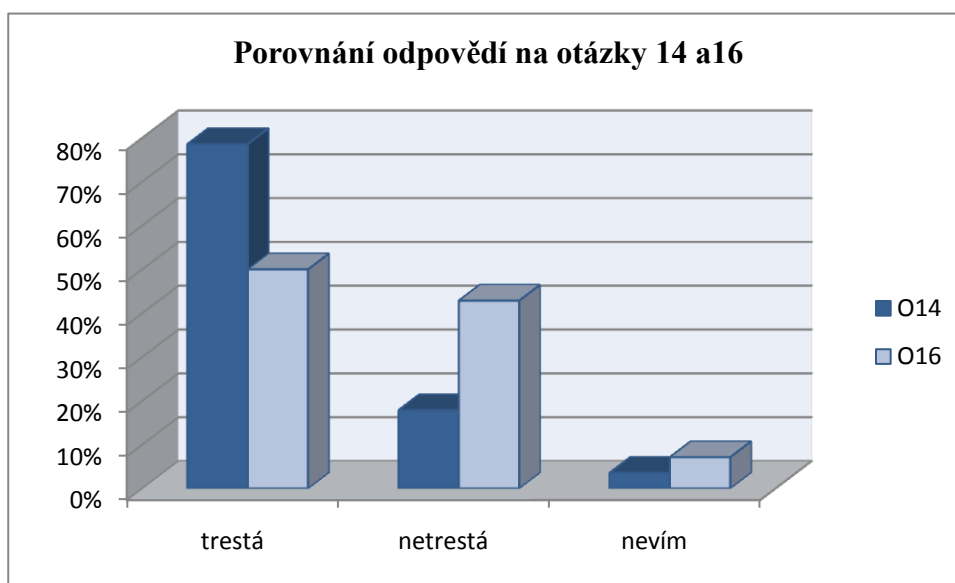
Zdroj: autor DP

¹⁰ Otázka 16 - Máte za to, že pokud někdo ve firmě porušuje pravidla, je potrestán?



Obr. 14 Graf k subškále 4 – otázka 14 ¹¹

Zdroj: autor DP



Obr. 15 Graf k subškále 4 – rekapitulace otázek 14 a 16 ¹²

Zdroj: autor DP

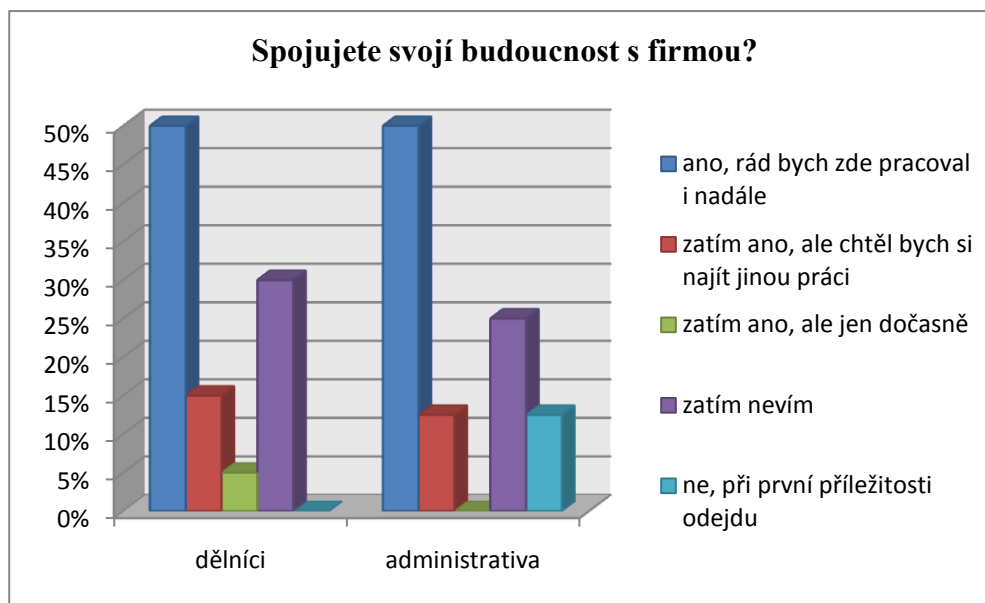
Je zajímavé, že na základě zjištěných korelačních závislostí, bylo zjištěno, že zaměstnanci mají řešení nespravedlností úzce spjata se zodpovědností vedení firmy. Pravděpodobně zodpovědnost vedení berou pouze ve vztahu „dovnitř firmy“ a nikoliv navenek. To může souviset i s výsledky odpovědí v subškále 1.

¹¹ Otázka 14 - Domníváte se, že je vedení firmy spravedlivé, že by případné nespravedlnosti řešilo?

¹² Otázka 16 - Máte za to, že pokud někdo ve firmě porušuje pravidla, je potrestán?

6.7.5. Je ve firmě zavedena správná personální politika?

V rámci této subškály byly použity hodnoty otázek číslo 17, 18, 19, 20, 22, 24, 30, 31, 32, 33. Může spoléhat firma na loajální a věrné zaměstnance? Beze sporu dobré znamení pro vedení je, že úplně všichni zaměstnanci, ač byl dotazník anonymní, uvedli, že odvádějí svoji práci dobře a tudíž záměrně nepoškozují firmu. Vyplývá to i z toho, že většina zaměstnanců je ve firmě spokojena a pracuje se jim dobře. Pokud se jedná o budoucnost, zde už jsou vidět menší rozdíly. Pouze polovina administrativních pracovníků uvedla, že spojuje s touto firmou svojí pracovní kariéru. Ostatní zatím neví, nebo by rádi v budoucnu pracovali u jiné společnosti. U dělníků je situace obdobná (Obr. 16). Bylo by vhodné snažit se v budoucnosti situaci řešit vyzvednutím firemních výsledků. To by mělo zvýšit hrdost zaměstnanců na to, že mohou pracovat v úspěšné firmě na trhu a nemusí se bát o své pracovní místo. Na co by bylo dobré dále jednatele upozornit je, že 60 % dělníků přiznalo, že když nastoupí nový pracovník do firmy, nejsou seznámeni s tím, co bude dělat a jaké bude jeho pracovní zařazení. Pokud nejsou pracovníci informováni o příchodu nového pracovníka, o tom co bude dělat a jaký je hlavní účel jeho práce ve firmě, přijmou nového pracovníka zdráhavě bez zájmu a nebudou mu zřejmě ani nápomocni v adaptaci na pracovním místě a ve firmě. V horším případě pokud by si zaměstnanci mysleli, že nový pracovník má jejich místo později nahradit, by mohl mezi nimi vzniknout až konkurenční vztah. To by mohlo firmu velice poškodit. Z toho vyplývá pro vedení společnosti doporučení, aby každého nového zaměstnance odpovědný pracovník oficiálně představil všem zaměstnancům firmy i s jeho pracovním zařazením a nástinem povinností.



Obr. 16

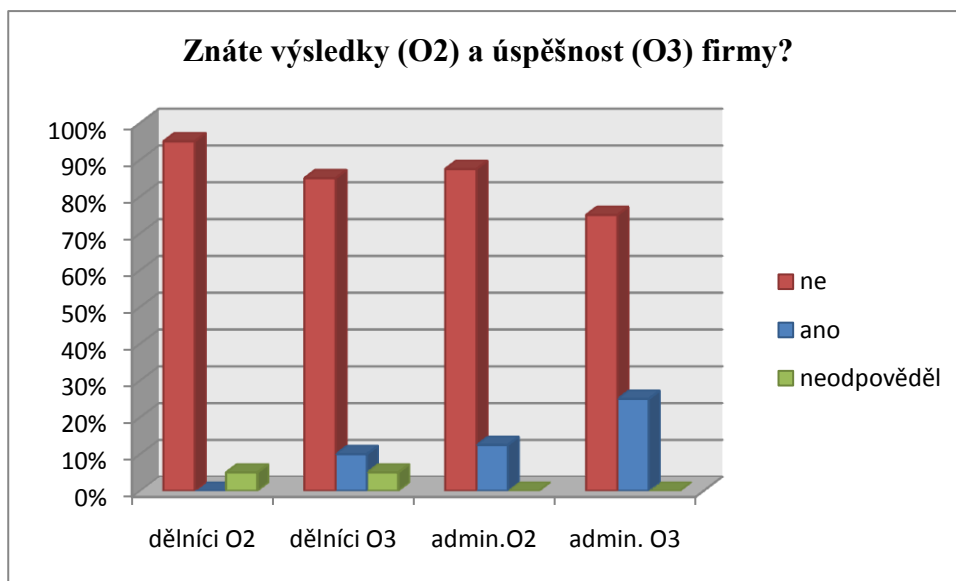
Graf k subškále 5 – otázka 18¹³

Zdroj: autor DP

6.7.6. Věří zaměstnanci své firmě?

V rámci této subškály byly použity hodnoty otázek číslo 2, 3, 9, 10, 23. Jak již vyplynulo z předešlé analýzy, zaměstnanci nemají představu o tom, jakých výsledků firma dosahuje, či jestli je firma vůbec na trhu úspěšná (Obr. 17), což by se mohlo změnit již doporučenou nástěnkou či oběžníky. Ovšem za dobré lze považovat to, že až na jednoho zaměstnance si všichni administrativní pracovníci myslí, že změny, které se ve firmě nyní provádějí, budou mít na její chod pozitivní vliv. U dělníků není názor až tak jednotný. Osm z devatenácti, kteří dotazník odevzdali, v právě prováděné změny nevěří a dva si nejsou jisti. Proto lze opět doporučit užší komunikaci s dělníky a snažit se jim jasně vysvětlit, proč daná změna probíhá a co od ní vedení očekává. Je možné, že i pouze správnou komunikací by se tento fakt dal odstranit a zaměstnanci dělnických profesí by se již nestavili ke všemu novému takto negativně. Jako pozitivum z dotazníku vyplynulo, že až na tři zaměstnance si všichni myslí, že firma je stabilní a že bude fungovat i za 20 let. To znamená, že v ní mohou vidět i svojí profesní budoucnost (Obr. 18).

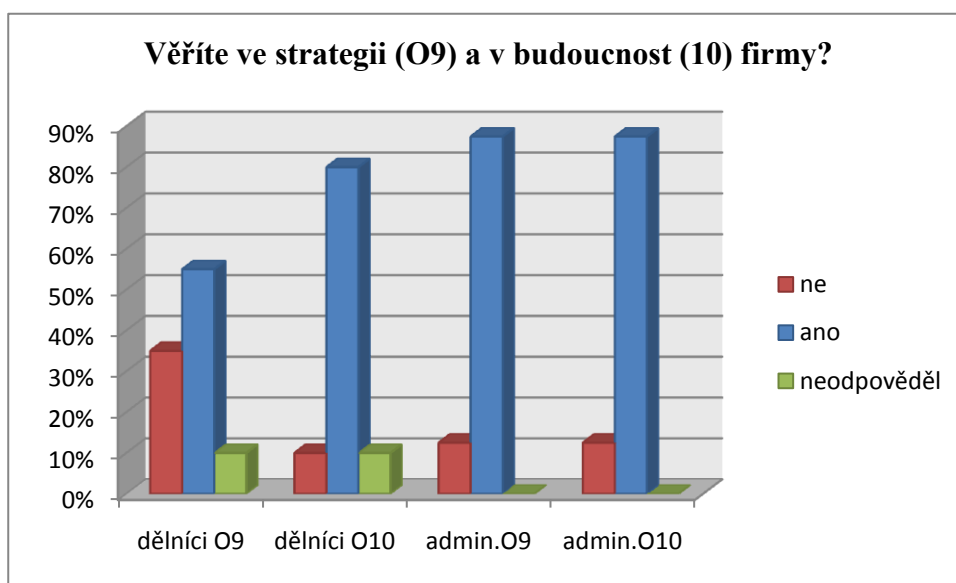
¹³ Otázka 18 - Spojujete svojí pracovní kariéru s touto firmou?



Obr. 17

Graf k subškále 6 – rekapitulace otázek 2 a 3¹⁴

Zdroj: autor DP



Obr. 18

Graf k subškále 7 – otázky 9 a 10¹⁵

Zdroj: autor DP

Závěrem je nutno zmínit otevřenou otázku číslo 36, která byla položena na žádost vedení podniku. Zaměstnanci měli zmínit svůj návrh na zlepšení firmy v jakémkoliv směru.

¹⁴ Otázka 2 - Víte jakých výsledků firma dosáhla za uplynulý rok?

Otázka 3 - Víte jak úspěšná či neúspěšná je Vaše firma na trhu?

¹⁵ Otázka 9 - Věříte, že změny, které v poslední době ve firmě probíhají sledují správný cíl?

Otázka 10 - Myslíte si, že má Vaše firma budoucnost, že bude fungovat za 10 - 20 let?

Názory pracovníků byly předány jednatelům společnosti a dále nebyly do dotazníkového šetření zahrnuty.

Vedle průzkumu interní komunikace z hlediska vnímání zaměstnanců firmy byla provedena analýza současného stavu komunikace ze dvou úhlů (nad vybranými odděleními, nad zakázkou). Bez této analýzy by nebylo možné navrhnout změny k překonání nedostatků, které byly zjištěné v rámci dotazníkového šetření.

7. Současný stav komunikace mezi vybranými odděleními a nad zakázkou

V rámci konzultací s vedením bylo zjištěno, že ve firmě nejsou sepsány popisy pracovních činností. Byly pouze nesystematicky sepisovány obecně pracovní náplně v rámci pracovní smlouvy se zaměstnancem. Ty nebyly aktualizovány, a tak by mohlo dojít i k situaci, že by skutečná pracovní náplň nekorespondovala s pracovní smlouvou, a mohlo by tak dojít i k duplicitám, nebo nejasnostem při řešení případného sporu. Pro účel analýzy vnitropodnikové komunikace byly autorkou této práce vytvořeny pro veškeré administrativní pracovníky, mistra, skladníka a pro oddělení přípravy materiálu. Vytvoření předcházely podrobné konzultace s pracovníky a prostudování všech materiálů, které souvisí s jejich pracovní činností. Pro tuto analýzu nebyly zahrnuty dělnické profese. Všechny navržené popisy byly schváleny vrcholovým vedením. Poté byly rozděleny přímo mezi zainteresované zaměstnance, kteří měli možnost je připomínkovat, napsat problémy, které v komunikaci u svého oddělení vidí a nakonec byli vyzváni k podepsání těchto činností jako výraz souhlasu. Pro analýzu dané činnosti byl zvolen následující systém: popis činnosti, odpovědnost, pravomoc, popis a model interní komunikace.

Analýza dvou oddělení a jednatelů je uvedena v kapitole 7.1, ostatní popisy jsou uvedeny v příloze. Oddělení zásobování a konstrukce byly vytyčeny záměrně, jelikož management firmy si myslí, že mezi těmito odděleními komunikace vázne nejvíce. V kapitole 7.2 byl analyzován současný stav komunikace nad zakázkou.

7.1. Současný stav komunikace mezi vybranými odděleními

7.1.1. Výrobní ředitel

Popis činnosti:

Reaguje na poptávky, které přišly do společnosti, vytvořením předběžné cenové nabídky. Každou objednávku poté přiřadí k předešlé poptávce. Následně zakázku očíslovuje předepsaným způsobem a vytvoří pod tímto číslem na firemním serveru „podsložku“ v adresáři Zakázky. Zakázky se číslují ve tvaru např. 8001, 8002 atd., kde první číslice je číslo roku třetího tisíciletí a zbylé tři číslice značí pořadí zakázky v daném roce.

Náplní výrobního ředitele je též zkontrolovat došlé výkresy od odběratele. Pokud nevykazují žádné chyby, očísluje je příslušným kódem a předá je na oddělení Konstrukce. Jestliže zákazník k objednavce žádný výkres nepřipojí, dá výrobní ředitel pokyn konstrukčnímu oddělení k vytvoření výkresu, který po něm následně schvaluje. Výrobní ředitel schvaluje firemnímu zásobovači veškerý objednávaný materiál a zboží. Přebírá od oddělení zásobování došlé faktury, které zkontroluje a dále předá účetnímu oddělení. Po kompletním vyhotovení celé zakázky vyplní na firemním serveru účetnímu oddělení podklady potřebné pro vytvoření vydané faktury. Nezanedbatelnou povinností je vystavování dodacích listů při expedici výrobku, který je opět předáván účetnímu oddělení a kompletní výrobní dokumentace je dána mistrovi. Na konci týdne provádí kontrolu docházky všech zaměstnanců firmy.

Odpovědnost:

Výrobní ředitel má kompletní odpovědnost za výrobu. Je povinen evidovat a fyzicky ukládat všechny objednávky, nabídky, kupní smlouvy. Jeho odpovědností je dále správnost vyhotovených či obdržených výkresů.

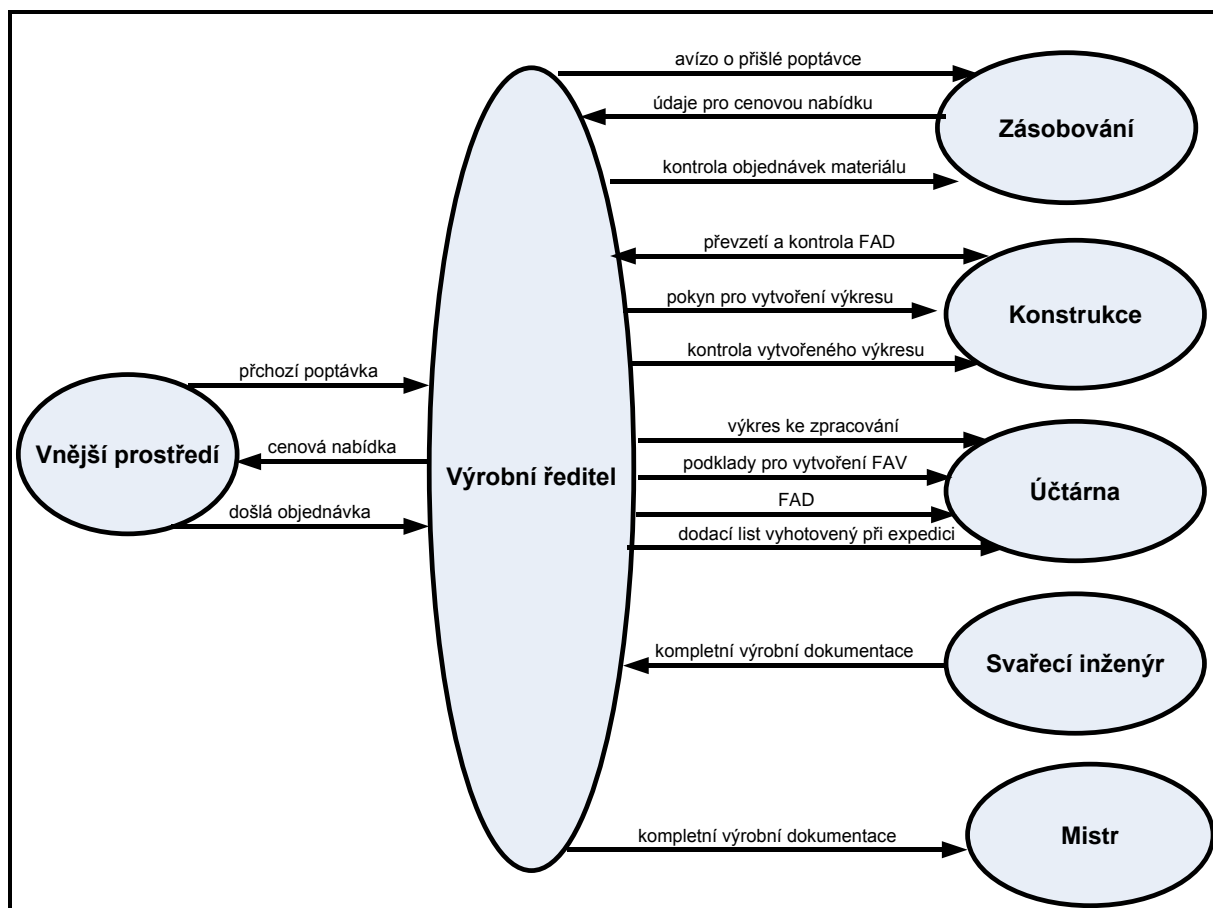
Pravomoc:

Jelikož výrobní ředitel je současně jednatelem společnosti, má neomezenou pravomoc.

Interní komunikace:

Ředitel je v přímém kontaktu se zásobovacím, účetním oddělením, s oddělením konstrukce a s mistrem výroby viz Obr. 19.

Model interní komunikace:



Obr. 19

Výrobní ředitel.

Zdroj: autor DP

7.1.2. Technický ředitel

Popis činnosti:

Po obdržení výkresu na zakázku s konkrétní rozpiskou materiálu od oddělení konstrukce vyhotoví konkrétní technologický postup, který po té předá svařecímu inženýrovi na oddělení zahraničního obchodu a technologie svařování. Další náplní technického ředitele je programování CNC strojů a veškerá komunikace s bankou.

Odpovědnost:

Technický ředitel odpovídá za finance firmy a za správný technologický postup výroby. Má kompletní odpovědnost za technickou přípravu výroby.

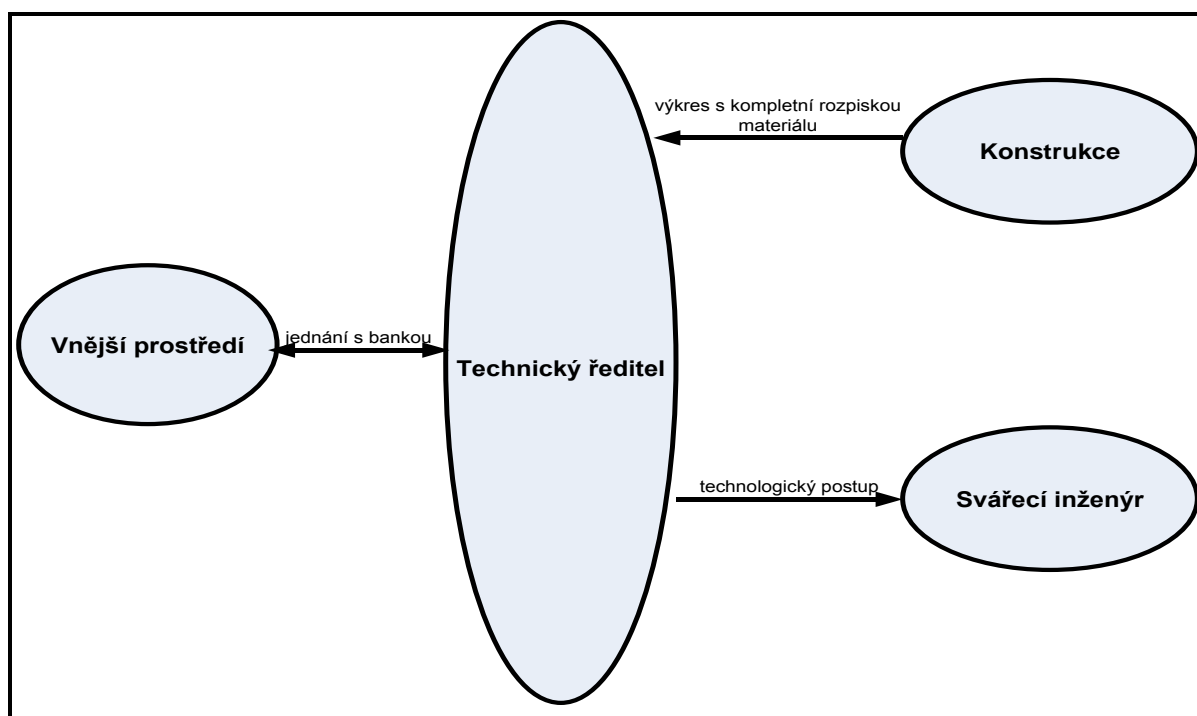
Pravomoc:

Jelikož technický ředitel je současně také jednatelem společnosti, jeho pravomoc je neomezená.

Interní komunikace:

Ředitel je v přímém kontaktu s oddělením konstrukce a se svářecím inženýrem (Obr. 20).

Model interní komunikace:



Obr. 20 Technický ředitel.

Zdroj: autor DP

7.1.3. Oddělení zásobování

Popis činnosti:

Toto oddělení vytváří na základě pokynu výrobního ředitele cenovou nabídku zákazníkovi (na základě poptávání v několika dodavatelských firmách). Nabídky od jednotlivých firem uloží odpovědný pracovník na server. V případě přijetí již upřesněné objednávky od klienta, zásobovač objednává potřebný materiál podle soupisky materiálu. V této fázi musí úzce spolupracovat s oddělením konstrukce (rozhodování, které zboží či materiál objednat a to podle výkresu a dostupnosti na trhu). V případě nemožnosti včasných dodávek od dodavatelů na zakázku je zásobovač povinen včas o této situaci informovat.

Pokud zboží či poptávaný materiál stojí více jak Kč 5.000,--, musí zásobovač předložit ke schválení výrobnímu řediteli nabídku od třech různých firem. Pokud je zboží či materiál levnější než Kč 5.000,--, stačí nabídka pouze od jedné firmy, kterou však musí opět schválit výrobní ředitel. Veškeré nabídky, které zásobovač obdrží, ukládá společně s vystavenými objednávkami na firemní server (identifikace je prováděna na základě odběratele a čísla zakázky). Oddělení zásobování musí kontrolovat, zda od dodavatelů chodí kompletně hotové atesty na zboží a materiál. Tyto atesty jsou také uloženy na server, kde jsou přístupné i oddělení řízení jakosti. Veškeré objednávky jsou zapsány do účetního programu Sisyfos, odkud se dále tisknou a posílají dodavatelům. Firemní zásobovač přejímá zboží a materiál od dodavatelů a kontroluje shodu s dodacím listem, který se potom očísluje kódem zakázky a založí. Pokud byla zásilka dovezena ze zahraničí, předá dodací list na oddělení zahraničního obchodu a technologie svařování k vyplnění formuláře potřebného při dovozu. Jedná-li se o tuzemský obchod, dodací list okopíruje a předá účetnímu oddělení.

Odpovědnost:

Oddělení zásobování má odpovědnost za správné vedení evidence atestů a dodacích listů. Zásobovač je zodpovědný za včasné dodávky materiálů na zakázku a společně s konstrukcí za provedení změn v rozpisce materiálů.

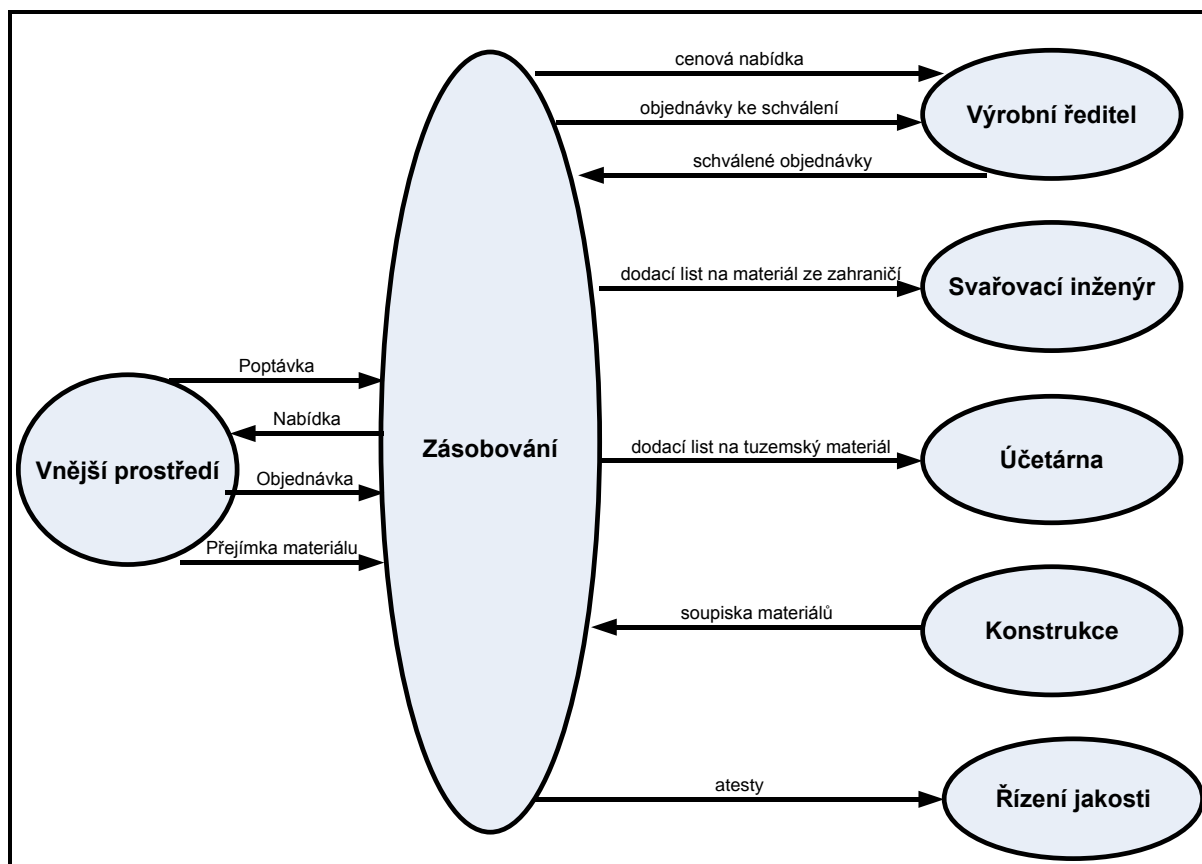
Pravomoc:

Pravomoc tohoto oddělení tkví v jednání s odběrateli jménem společnosti STROJON.

Interní komunikace:

Firemní zásobovač v rámci firmy komunikuje s výrobním ředitelem, oddělením konstrukce, oddělením řízení jakosti, oddělením zahraničního obchodu a technologie svařování a s účetním oddělením viz Obr. 21.

Model interní komunikace:



Obr. 21

Zásobování.

Zdroj: autor DP

7.1.4. Oddělení konstrukce

Pracovní činnosti:

Oddělení konstrukce obdrží od výrobního ředitele, či vyhotoví samo, výkresy k zakázce. Oddělení zkontroluje dokumentaci a vyrobiteľnost zakázky a následně vytvoří podrobnou rozpisku materiálů, kterou předá na oddělení zásobování a technickému řediteli.

Odpovědnost:

Toto oddělení je odpovědné za správnou rozpisku materiálů, za proveditelnost výrobků a společně s technickým ředitelem za výkresovou dokumentaci. Ve spolupráci s oddělením zásobování má na starost provedené změny v rozpisce materiálů.

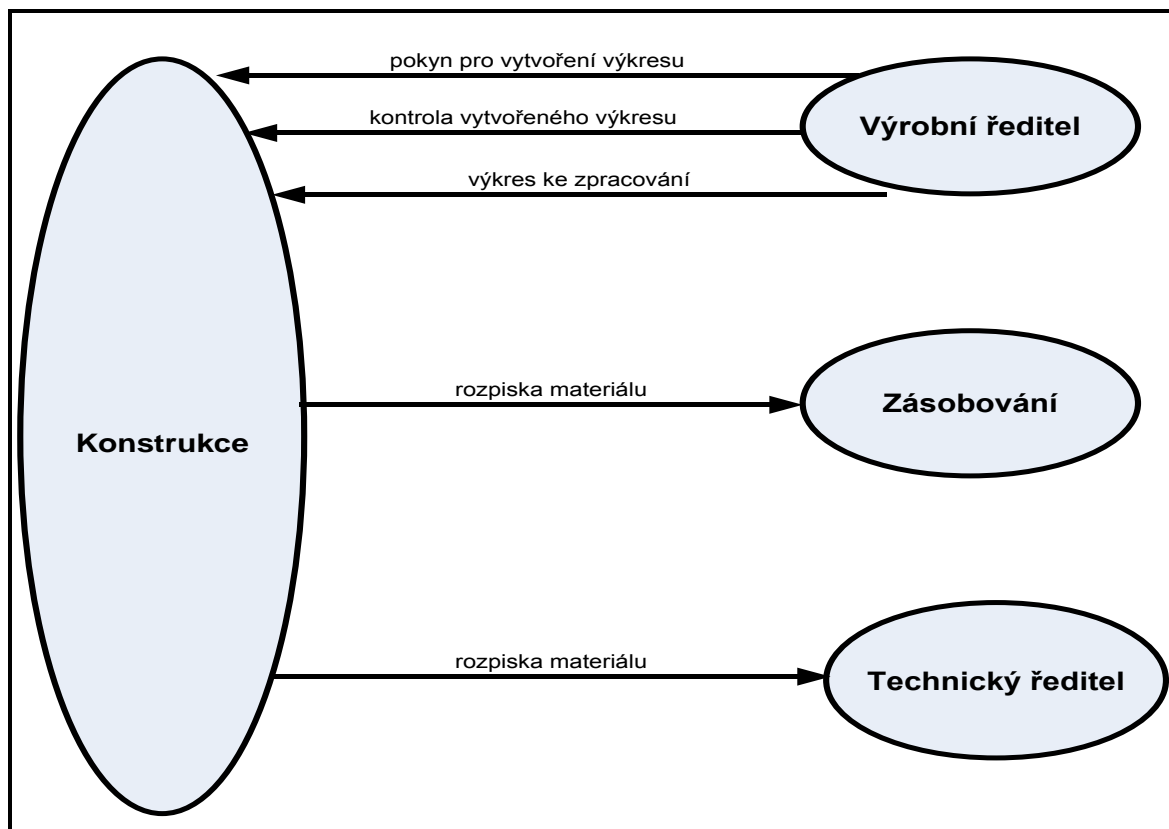
Pravomoc:

Vytvářet konstrukční dokumentaci.

Interní komunikace:

Oddělení konstrukce v rámci podniku komunikuje s výrobním ředitelem, oddělením zásobování a technickým ředitelem (Obr. 22).

Model interní komunikace:



Obr. 22

Konstrukce.

Zdroj: autor DP

7.2. Současný stav komunikace nad zakázkou

Pro úplný přehled současné komunikace ve firmě je nutné znát také soupis veškerých činností a jejich časovou posloupnost. Byl proto zpracován následující manuál, který zachycuje zakázku od přijaté poptávky po expedici výrobku. Řeší se v něm pouze činnosti opakující se v každé zakázce. Nejsou zde tedy popsány jednotlivé specifikace, které si vyžadují zákazníci na míru. Tato analýza procesů byla pracovně nazvána „Manuál zakázky“.

MANUÁL ZAKÁZKY I (pro současný stav)

Jelikož firma netrpí nedostatkem práce, nemá žádné obchodní zástupce, kteří by aktivně vyhledávali příležitosti. Firma tedy pasivně čeká na příchod poptávky od odběratele. Poptávku od zákazníka zpracovává výrobní ředitel. Výrobní ředitel zhodnotí možnosti firmy. Pokud usoudí, že výroba je v možnostech společnosti, sestaví odběrateli cenovou nabídku. Cenová nabídka je složena z ceny práce, která by se na výrobku provedla, zisku a ceny materiálu potřebného na danou zakázku. Výrobní ředitel může uložit oddělení zásobování, aby zjistil ceny stěžejního materiálu pro danou zakázku. Výrobní ředitel všechny informace zpracuje a cenovou nabídku pod daným číslem zákazníkovi (odběrateli) odešle. Pokud je odběratel s nabídkou spokojen, následuje posláni objednávky. Tuto objednávku obdrží výrobní ředitel a zkontroluje všechny s ní související dokumenty. Pokud dokumentace není sestavena správně, pošle jí zpět odběrateli k doplnění. Kompletní objednávku založí pod řádným číslem a takto zpracované doklady předá na oddělení konstrukce, které vytváří na výrobky podrobnou soupisku materiálu. Při tvorbě soupisky oddělení konstrukce musí úzce spolupracovat s oddělením zásobování, aby nebyl navržen materiál, který není na trhu. Navržená rozpiska je následně předána oddělení zásobování s požadavkem objednání všech potřebných materiálů, a technickému řediteli, který pro danou zakázku vytvoří technologický postup. V této fázi se může stát, že některý materiál uvedený v rozpisce již nelze objednat. Vznikají tedy další varianty nutné komunikace. Oddělení zásobování komunikuje s dodavateli a oddělení konstrukce se zákazníky. Technický ředitel předá zpracovaný technologický postup svařovacímu inženýru, který má za úkol vytvořit na tento postup svařovací plán. Poté svařovací inženýr zkompletuje veškerou doposud k zakázce vytvořenou dokumentaci a dá jí technickému řediteli. Ten tuto kompletní dokumentaci (výrobní příkaz, technologický postup, záznam o přezkoumání smlouvy, kde musí být všichni z administrativy podepsaní, svařovací plán, výkresy a technologické specifikace) předá mistrovi na dílnu. Mistr z ní vytvoří jednotlivé návody pracovníkům dílny na dělení a obrábění materiálu. Podle dokumentace je koordinována činnost na dílnách tak, abych veškerá výroba byla dokončena v předepsaném termínu. Za výrobu na zámečnické dílně odpovídá parťák. Jeho úkolem je také informovat revizního technika o nutnosti provedení předepsaných zkoušek a kontrol. Přestože zakázka již byla předána na dílnu, oddělení zásobování na ní stále objednává potřebný materiál, který přichází do společnosti postupně. Tento materiál přebírají na dílně skladníci. Evidenci

došlého materiálu k zakázkám provádí pracovník oddělení materiálu. Týden před ukončením výroby výrobní ředitel informuje zákazníka a po dohodě s ním je objednána doprava do sjednané destinace. Při expedici výrobní ředitel vyplní dodací listy, z nichž jeden předá dopravci a druhý si nechá pro interní účely. Po nakládce výrobku poté výrobní ředitel dá pokyn účetnímu oddělení k vystavení faktury vydané.

Pro kompletnost analýzy bylo vytvořeno grafické znázornění manuálu zakázky, které je v příloze C.

8. Shrnutí analýzy současného stavu interní komunikace

Pro shrnutí současného stavu vnitrofiremní komunikace společnosti STROJON zachyceného v kapitolách 6 a 7 byla vypracována následná SWOT analýza interní komunikace k 20. 11. 2009:

SILNÉ STRÁNKY:

- pravidelné týdenní porady administrativní části, kde se probírají aktuální činnosti společnosti,
- dobré pracovní podmínky,
- každoroční předvánoční besídka pro všechny zaměstnance,
- placení pojistného zaměstnancům až ve výši 2 tis. Kč každý měsíc,
- zajišťování závodního stravování.

SLABÉ STRÁNKY:

- nastavený tok a formy komunikace – standardizace komunikace (interní komunikace převážně v ústní podobě, nejednotnost informačních dat, stanovování úkolů pro zaměstnance),
- systém hodnocení,
- proces nástupu nového pracovníka do firmy,
- neinformovanost dělníků o situaci ve firmě.

PŘÍLEŽITOSTI:

- zlepšení konkurenceschopnosti na trhu.

HROZBY:

- ztráta zákazníků kvůli zmetkovosti a opožděnosti dodávek.

V následující kapitole 9 se diplomová práce zabývá pouze slabými stránkami společnosti.

9. Slabá místa současného stavu vnitrofiremní komunikace

Nastavený tok a formy komunikace- standardizace komunikace

Ve firmě probíhá veškerá komunikace pouze v ústní podobě, což vede k velkým rozporům posléze. Zaměstnanci potom nechtějí přiznat vinu způsobenou svojí činností a brání se tím, že o ničem nevěděli a že jim nikdo nic neřekl, opak se právě díky osobní komunikaci dokázat nemůže. Tento problém je asi nejvýraznější v komunikaci mezi oddělením konstrukce a zásobováním při rozhodování o objednání materiálu na zakázku. Další problém je, že pokud si zaměstnanci administrativy nějaké poznámky alespoň s vnějším okolím zapíší, jsou obvykle zaznamenány v jejich osobních databázích, o kterých nemá nikdo další přehled. Tento způsob zaznamenávání způsobuje následně komplikace v době jejich nepřítomnosti v práci, jelikož je velice těžké, aby je někdo plnohodnotně zastoupil, pokud nemá o jeho práci žádné informace. Ve společnosti nejsou ani jasně dané úkoly, které má kdo dělat, tyto povinnosti jsou předávány opět pouze ústní podobou, tedy jsou opět následně neprůkazné. Vedení firmy má výrazně nedostačující přehled o činnostech, které právě jednotlivý zaměstnanci ve firmě provádějí. Tento problém vede posléze ke zpoždění výroby, ke větší zmetkovosti způsobené nevhodným informováním či lhostejností s tím, že posléze následky nejdou průkazně někomu připsat, jelikož ve výsledku nikdo nic nevěděl.

Systém hodnocení

Ve firmě je v současnosti nastaven špatný systém při přidělování prémie, který může ve svém výsledku jednotlivé pracovníky demotivovat. Nejsou jasně definované povinnosti zaměstnanců a ani systém ohodnocení práce. Pracovníci, jak je i z dotazníku patrné, nevnímají udělování sankcí u porušování pravidel za důsledné. Mají pocit, že tato napomenutí od vedení nejsou spravedlivá a jsou dávány pouze někomu. Všichni zaměstnanci také uvedli, že je prakticky nemožné hodnotit svého nadřízeného, přestože na nadřízených záleží jejich produktivita práce. Ve firmě také panuje atmosféra, že prémie jsou vypláceny nespravedlivě. Pramení to také z toho, že není jasně dané, za které činnosti jsou prémie udělovány.

Proces nástupu nového pracovníka do firmy

Firma praktikuje špatný postup při nástupu nového zaměstnance. O novém pracovníkovi není téměř nikdo informován. Například, je-li přijat nový pracovník dílny, je o něm obeznámen pouze mistr, ostatní zaměstnanci ho sice postupem času začínají vnímat, ale ze začátku nevědí na jaké místo a co je příčinou jeho nástupu. Nový pracovník pak má ztížený začátek tím, že se na něj většina zaměstnanců kouká s nedůvěrou, a nejsou mu zcela jasné jeho povinnosti.

Neinformovanost dělníků o situaci ve společnosti

Následující kapitola se věnuje řešení slabých stránek společnosti STROJON, spol. s r. o.

10. Návrhy řešení problémů

10.1. Nastavený tok a formy komunikace - standardizace komunikace

Je nezbytné, aby firma nastavila jasná pravidla pro interní komunikaci. Pokud by pokračovala v nastaveném trendu, mohlo by to pro ni mít nedozírné následky. Ústní forma komunikace může sice na pracovišti utužovat mezilidské vztahy, ovšem v použití při pracovní činnosti není příliš vhodná. Ve společnosti musí vzniknout určitá standardizace vnitrofiremní komunikace, aby byla veškerá činnost zaměstnanců průhlednější. Je nutné vytvořit určitou globální databázi, do které budou mít přístup, samozřejmě s určitými právy, všichni zainteresovaní zaměstnanci. Zvýší se tím všeobecná informovanost v administrativní správě a také problémy se zastupováním například nemocných zaměstnanců. Dále je nutné vyřešit zadávání jednotlivých úkolů pro pracovníky administrativy, jelikož pokud se týká zaměstnanců na dílně, zde se zdají jednotlivě rozdávané návody práce v celku dostačující. Toto zadávání musí být na rozdíl od dosavadního ústního písemné, aby bylo dokladované a zaměstnanci se později nemohli z daných úkolů vyvléknout z důvodu neinformovanosti. Je také vhodné, aby každý úkol měl i svůj termín plnění, který musí pracovník bezpodmínečně splnit. Jelikož společnost má téměř veškeré zakázky vždy zpožděné, je nutné efektivně vyřešit i tento problém. Zpožděné zakázky vypadají v očích zákazníka velice nelibě a může to tedy vrhat špatný stín na celou organizaci. Firma by se mohla tedy v budoucnu potýkat s nemalými problémy se získáváním objednávek. Tuto situaci je možné vyřešit pouze způsobem, kterým by vedení firmy mělo v každém okamžiku přehled, v jakém okamžiku se zakázka nachází, kdo na ní dělá a jak dlouho. Následně by se vyhodnocovala délka práce jednotlivých pracovníků, zda ke zpoždění došlo díky malé produktivitě zaměstnanců, či díky špatnému odhadu výrobního ředitele.

Nejvhodnějším řešením by bylo zakoupení softwaru, který by v sobě zahrnoval prakticky všechny činnosti výrobní firmy. Pro tento způsob řešení se nakonec rozhodlo i vedení společnosti. Se softwarem by měli pracovat všichni zaměstnanci administrativy, skladníci a jistým způsobem i dělníci. Používal by se pro každodenní práci všech zmíněných zaměstnanců. Vybraný software musí být vypracován tak, aby mohl být zajištěn následující zjednodušený „manuál zakázky II“.

MANUÁL ZAKÁZKY II (s využitím software)


Zákazník posílá poptávku výrobnímu řediteli. Výrobní ředitel zhodnotí možnosti firmy, nyní již přes zakoupený systém. Zaplňuje výrobek do již probíhající výroby a zjistí tak, zda pro něj jsou ve firmě volné kapacity. Pokud usoudí, že vyrobit požadované výrobky je v možnostech společnosti, sestaví odběrateli cenovou nabídku. Je-li odběratel s nabídkou spokojen, následuje poslání objednávky a zaevidování zakázky jako v předchozí verzi (Manuál zakázky I). Rozdíl bude ale v tom, že veškerá činnost je již zapisována do příslušného softwaru. Jelikož se jedná o centrální uložení, bude vždy v každé fázi vidět jakákoliv změna provedená na zakázce. Protože bude zaznamenávána veškerá externí komunikace, nebude problém pro vedení firmy vypracovat si i různé statistiky. Výrobní ředitel opět tvoří cenovou nabídku společně se zásobovačem. Tentokrát ovšem vše řeší přes software, nikoli ústně.

Automaticky je vytvořen úkol pro konstruktéra, který má v systému k dispozici všechny potřebné dokumenty nutné ke zpracování rozpisky. Rozpiska je opět konzultována s oddělením zásobování, ale i tato činnost je prováděna přes software. Za vytvořenou rozpisku je zodpovědný konstruktér. Tímto by měl odpadnout stále řešený problém s chybami v komunikaci mezi těmito odděleními. V systému se dá zpětně dohledat, na čem se opravdu oddělení dohodla. Navržená rozpiska je následně předána elektronicky, oddělení zásobování s požadavkem na objednání všech potřebných materiálů, a technickému řediteli, který na zakázku vytvoří technologický postup. Zásobovač by měl potom povinnost veškerý materiál poptávat a objednávat přes celofiremní systém, kde se dá jednoduše zjistit, zda je materiál na skladě, či zda je nutné ho objednat. V systému budou k dispozici i dodací lhůty. Například pokud je příslušný materiál na právě prováděnou zakázku nutný až například za tři měsíce, přičemž dodací lhůta je čtrnáct dní, systém tuto situaci vyhodnotí a upozorní zásobovače, aby materiál objednal až za dva měsíce. Díky evidenci veškeré externí komunikace jsou poptávky transparentní (zda oddělení zásobování opravdu materiál poptává u více firem a snaží se zajišťovat nejlepšího dodavatele ve vztahu kvalita, cena

Po vypracování technologického postupu technickým ředitelem, je předána zpráva svařovacímu inženýru, který si otevře v programu příslušnou zakázku a vytvoří na ní svařovací plán. Po zkompletování veškeré dokumentace dá inženýr přes systém avízo

technickému řediteli, který zakázku zaplňuje, vytiskne a předá na dílnu. U mistra neproběhne žádná změna. Pro dělníky po každé provedené dílčí operaci svou práci zaevidují na terminálech, které jsou propojeny se systémem. Jednatelé firmy tak budou mít aktuální přehled, v které fázi se zakázka právě nachází. Zda je ve zpoždění, či ne a kolik dní ještě zbývá k reálné expedici. Je tak možné případně včasné stanovit přesčasy pro splnění požadavku na datum dodání, či včas oznámit odběrateli, že zakázka bude zpožděna. Při tomto reálném sledování výroby systém i sám vyhodnocuje čas, kdy musí být výrobek převezen na testování, či kdy musí být provedena předepsaná zkouška a kontrola. Systém tyto informace přebírá z vytvořeného a zaplánovaného technologického postupu. Pracovní činnost se mění i pro skladníky, kteří přijatý materiál zaznamenávají přímo do systému. Výdejky jsou systémem vytvářeny automaticky podle údajů z terminálů. Týden před ukončením výroby výrobní ředitel informuje zákazníka a s jeho účastí objednáva dopravu do předepsané destinace. Při expedici výrobní ředitel vytvoří v systému dodací list, který předá dopravci. Po nakládce výrobku výrobní ředitel dá přes systém příkaz k vystavení faktury.

Na základě návrhu Manuálu zakázky II, kde jsou specifikovány požadavky na software, bylo vypsáno výběrové řízení na dodavatele softwaru. Do výběrového řízení se přihlásilo celkem deset firem, přičemž do užšího kola nakonec vedení firmy vybralo tři společnosti a hodnotilo u nich vybraná kritéria viz Obr. 23 v následující tabulce:

		Page 1 of 1	
PARDUBICE			

Kritérium	GEMMA	HELIOS	KARAT
Pořadí systému jako na stupních vítězů			
Tvorba výrobního postupu a rozpisky			
Možnost plánování výroby (kalendář, simulace, hledání úzkých míst)			
Obsluha systému, přehlednost			
Zkušenost se zakázkovou výrobou			
Ekonomika (ukazatele, napojení na banky)			
Účetnictví			
Přizpůsobivost systému			
Servis			
Cena			
Průměrné pořadí			
Pozitiva/negativa			

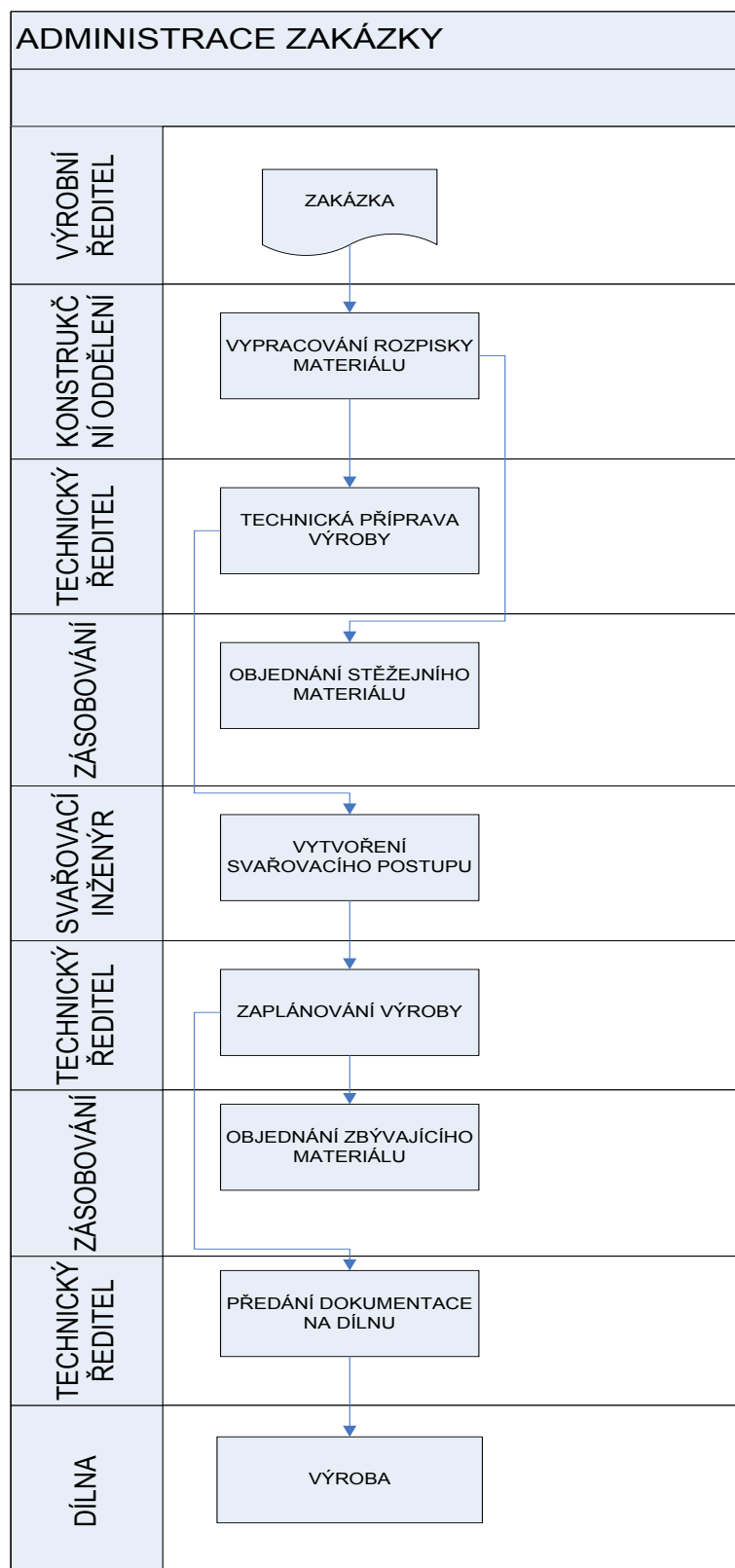
Manufacturer of pressure vessels, heat exchangers and steel structures
 STROJON spol. s r.o., Průmyslová ul. 53301, Pardubice, Czech Republic

Obr. 23

Kritéria pro vyhodnocení dodavatele IS

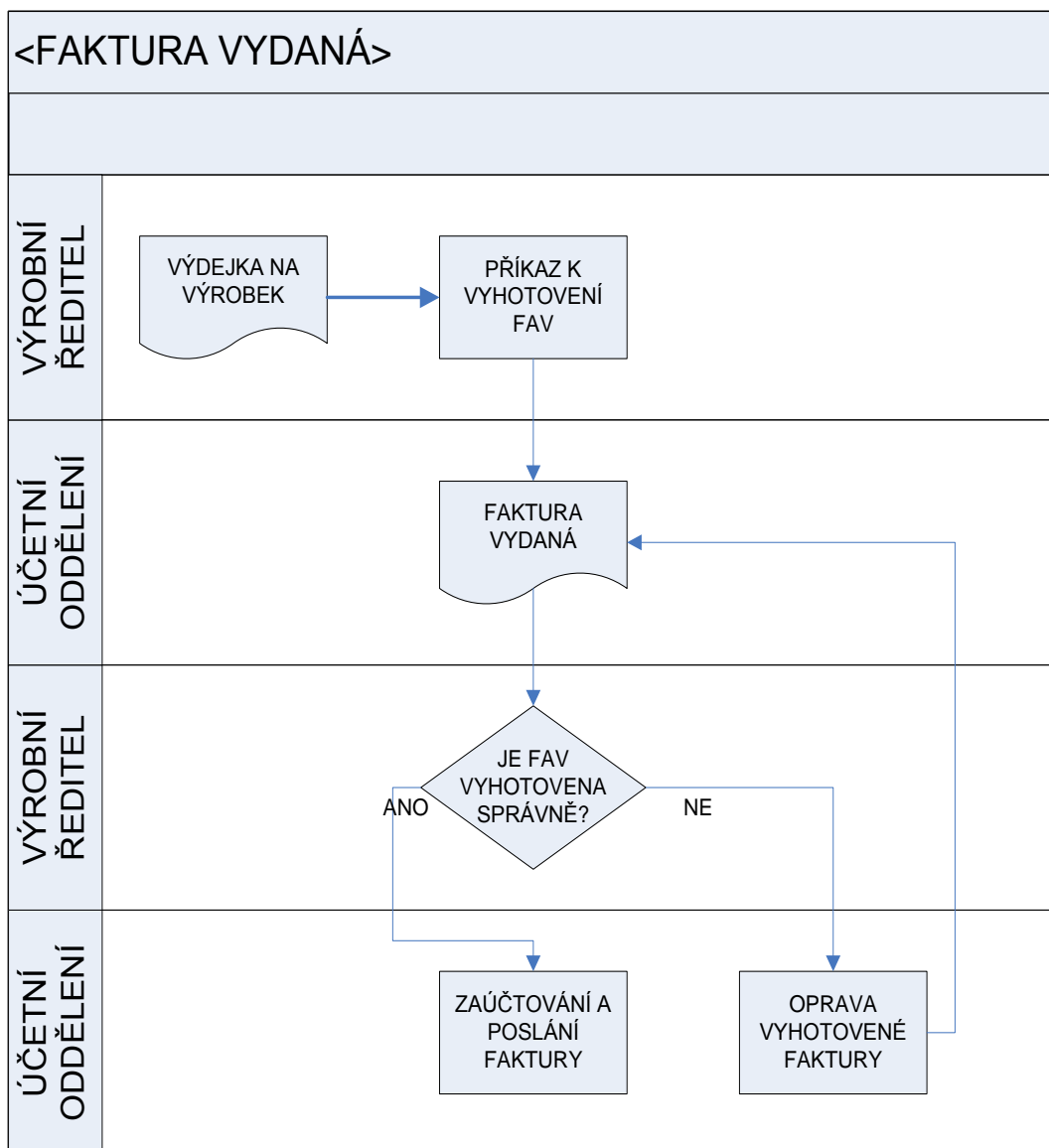
Zdroj: autor DP

Hodnocení se zúčastnili oba jednatele, svařovací inženýr a Kateřina Jonášová jako autor DPka tohoto projektu. Výběrové řízení vyhrála společnost Helios, nyní přejmenovaná na Asseco solutions, a to výslednou průměrnou známkou 1,64. Jejich systém splňoval všechny předešlé požadavky společnosti a měl by tak vyřešit problémy v toku informací v rámci firmy. Stále s takto nastaveným systémem ještě existuje velice benevolentně nastavená produktivita práce v oblasti administrativy. Tok komunikace by sice již probíhal písemně, ale stále by stál na tom, že někdo někomu něco někdy elektronicky pošle. Je tedy nutné vytvořit úkoly s jasnými atributy, kdo, co a do kdy. Přičemž systém umožňuje automaticky se opakující úkoly nastavit do workflow. Tedy v reálu by znamenalo, že nastavené workflow procesy by „vyskakovali“ na jednotlivé uživatele ve formě úkolů. Tedy například po vyhotovení výrobku by nastavené workflow vyjelo například účetnímu oddělení jako úkol vystavit fakturu vydanou do pěti hodin, po vystavení by se zaznamenal čas potřebný k této činnosti a automaticky by se vygeneroval úkol výrobnímu řediteli na schválení faktury do jedné hodiny a tak dále. Přičemž opět by mohli zainteresovaní pracovníci s danými právy vidět, v jaké fázi se právě toto nastavené workflow nachází a jak byly konkrétní úkoly časově náročné. Pro potřeby firmy byla tedy vytvořena následná workflow (Obr. 24 – 26):



Obr. 24 Administrace zakázky

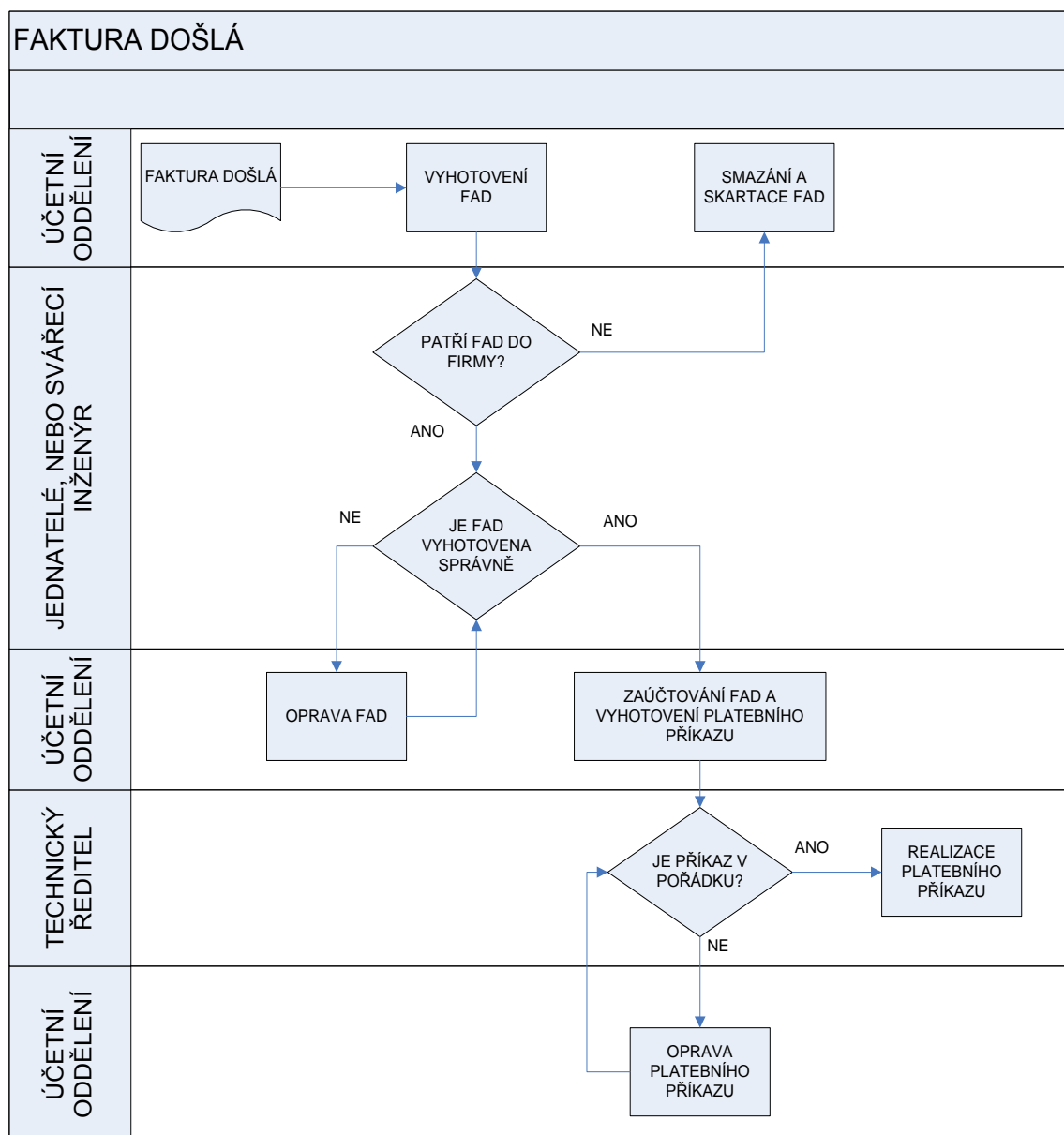
Zdroj: autor DP



Obr. 25

Workflow – faktura vydaná

Zdroj: autor DP



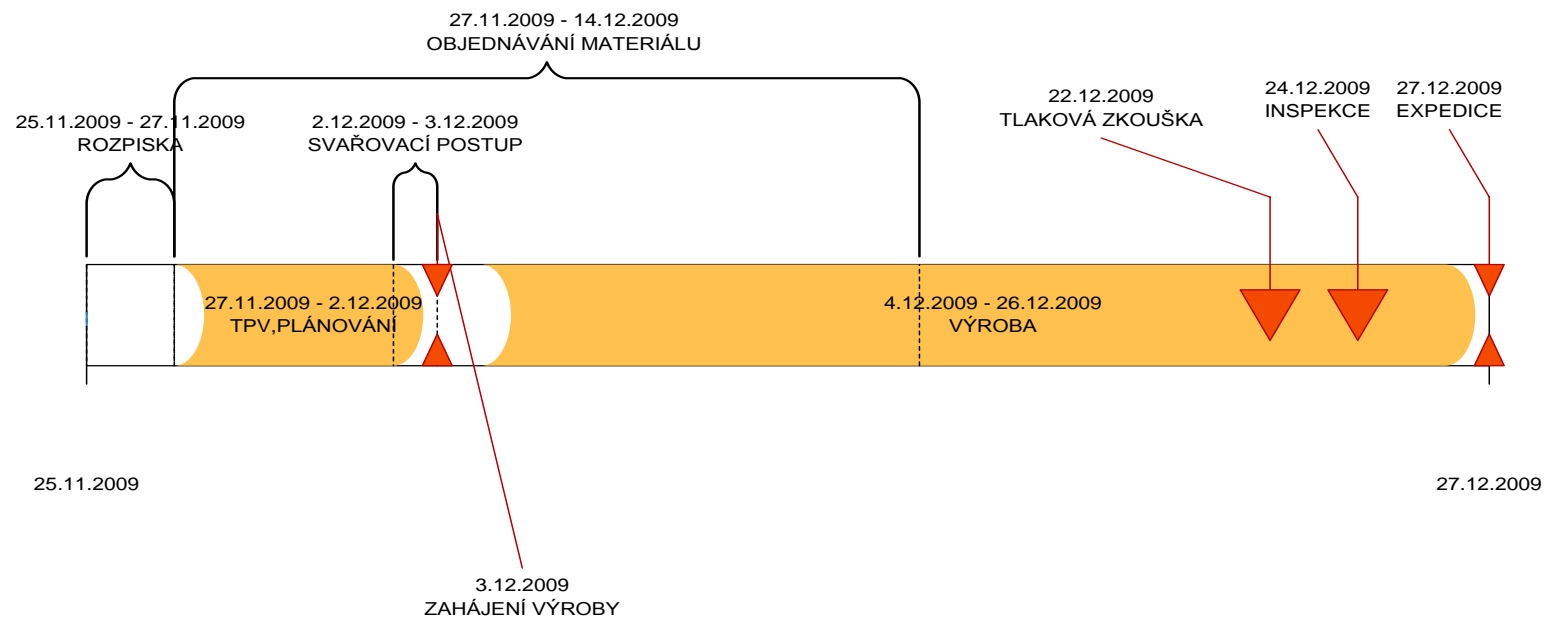
Obr. 26

Workflow – faktura došlá

Zdroje: autor DP

Na základě takto fungujícího systému bude vedení firmy jasné, nejen v jaké části se právě zakázka nachází, ale také kolik na ni kdo strávil práce. Pro správné porovnání plánovaného času a reálně stráveného času na zakázce byl vytvořen tzv. Milník zakázky viz Obr. 27.

MILNÍK ZAKÁZKY



Při přijetí objednávky se vytvoří výrobní plán s konkrétními časovými milníky nutnými k dodání zakázky v požadovaném termínu. Tyto milníky budou rozdány všem zainteresovaným pracovníkům. Odpovědný pracovník vyhotoví níže uvedený Přehled zakázky (Obr. 28), ve kterém po ukončení výroby zhodnotí rozdíly mezi milníky zakázky a workflow. Rozdíly odůvodní a předloží vedení.

STROJON		PŘEHLED ZAKÁZKY		
Číslo zakázky	Odběratel:			
Číslo objednávky				
Datum přijetí objednávky				
Popis výrobku				
Termín dodání:				
Cena výrobku:				
Milníky zakázky	Plánované termíny	Skutečné termíny	Rozdíl	Náklady
vytvoření rozpisky				
TPV				
objednávání materiálu				
svařovací postup				
zaplánování do výroby				
výroba				
tlaková zkouška				
inspekce				
expedice				
Odůvodnění odchylek od plánu: 				

Obr. 28

Přehled zakázky

Zdroj: autor DP

Tímto by už tedy byl problém této kapitoly „Nastavený tok a formy komunikace-standardizace komunikace“ komplexně vyřešen.

10.2. Systém hodnocení

Bylo bezpodmínečně důležité nastavit k jednotlivým profesím ve firmě jejich pracovní činnosti, tedy povinnosti, případně odpovědnost a pravomoc, aby bylo průhledné, kdo musí co při své pracovní náplni dělat. Na základě toho byla vypracována metodika pro udělování premii a sankcí. Je také nutné, aby si vedení společnosti stanovilo jasná pravidla, které věci budou sankciovány. Tyto činnosti byly sepsány a zaměstnanci s nimi byli srozuměni. Sepsaný seznam musí být důsledně dodržován včetně jeho sankciování, aby ve společnosti nepanovala nepříznivá atmosféra a zaměstnanci neměli pocit, že někdo byl potrestán a někdo ne. Následně byly vypracovány karty všech zaměstnanců, které obsahují jednak podrobnou pracovní náplň s pravomocemi a odpovědnostmi k jednotlivým profesím a tabulku osobního ohodnocení, kde jsou uvedeny všechny činnosti, ze kterých jsou vypočítávány měsíční premie. Tabulka by měla fungovat tak, že každý měsíc bude mistr k jednotlivým činnostem u každého zaměstnance vyplňovat procenta plnění předepsané činnosti. Z těchto podkladů bude vedení vycházet při sestavování odměn. Další změna bude v tom, že každý zaměstnanec bude pravidelně seznámen se svým hodnocením mistrem. Jak přesně pracovní činnosti včetně osobní karty a tabulky hodnocení vypadají, je znázorněno na následující Obr. 29 a 30.

Funkce: *Strojní zámečník - svařeč*

Pracovní činnost:

Pracovník provádí veškerou práci přidělenou mistrem či asistentem mistra výroby (partákem).

Zaměstnanec má zakázáno sdělovat jakékoliv informace o vnitřních záležitostech firmy třetím osobám, pokud k tomu nemá výslovný souhlas od vedení.

Dodržuje pokyny pro svařeče pracující ve firmě STROJON.

Při manipulaci s materiálem, polotovary či výrobky postupovat tak, aby na povrchu nevznikly žádné rýhy, otlučeniny a podobně.

Odpovědnost:

Pracovník je odpovědný za veškeré svěřené pracovní pomůcky a za odvedenou práci

Hodnotící kritéria:

Potřebné technické znalosti, spolehlivé provádění pracovních činností dle tohoto modulu, interní komunikace, udržování pořádku na pracovišti, znalost systému jakosti ISO 9001 pro jeho pracoviště, schopnost přizpůsobit se požadavkům firmy, jakost a rychlost práce.

pozn.:

potřebné technické znalosti (míněno např. správně plnění pracovních postupů),
schopnost přizpůsobit se požadavkům firmy (míněno např. pracovitost, pracovní nasazení),

jakost a rychlost práce (míněno např. pečlivost).

Obr. 29

Popis pracovní činnosti

Zdroj: autor DP

OSOBNÍ KARTA

Pracovník: Pištora Miroslav

Funkce: ***Strojní zámečník - svařeč***

Občanský průkaz/pas: xxxxxxxxxx

Rodné číslo: xxxxxxxxxx

Trvalé bydliště:

Telefon:

Pracovní smlouva

- ze dne: 8.1.2001

- sjednaná na: dobu neurčitou

Zaměstnán od: 8.1.2002

Platové ujednání: z 8.1.2002

Odborné vzdělání: SOU Plynárenský potrubář

Počet let praxe k 2009: 19 let

Hodnotící kritéria	Rok					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1. potřebné tech. znalosti						
2. jakost a rychlost práce						
3. spolehlivé provádění pracovních činností						
4. schopnost přizpůsobit se požadavkům firmy						
5. interní komunikace						
6. udržování pořádku na pracovišti						
7. znalost systému jakosti ISO 9001 pro jeho pracoviště						

Obr. 30

Osobní karta zaměstnance

Zdroj: autor DP

Pracovní náplně byly vypracovány pro všechny zaměstnance bez rozdílu, přičemž pracovníci dílny byli roztrženi podle činností, které ve firmě provádějí, a seřazeny do jednotlivých kategorií se stejnými náplněmi a hodnotícími tabulkami.

Existují ale globální pravidla pro všechny zaměstnance firmy bez rozdílu. O tato pravidla se pozměnil již existující pracovní řád. Pracovní řád se poupravil i tím, že z něj byly odstraněny povinnosti, na kterých vedení firmy tolik netrvá a ví, že by je v budoucnu netrestalo. Pracovní řád je opět uveden v příloze C s tím, že povinnosti přidané jsou vyznačeny tučně.

Pro společnost byl také vypracován speciální způsob sankcionování, který byl do pracovního řádu zahrnut. Zde je nutno říci, že s představou nového „trestání nekázně“ přišli samotní jednatelé firmy. Po novu budou zavedeny tzv. „žluté a červené karty“, přičemž zaměstnanec dostane za nesplnění svých činností maximálně tři žluté karty, při čtvrtém prohřešku dostává pracovník kartu červenou, tedy výpověď. Pokud bude pracovník více jak jeden rok vzorný, bez jakéhokoliv prohřešku, jedna získaná žlutá karta se mu automaticky vymaže. Systém byl navržen tak, aby nebyl v rozporu se zákonem, a zároveň aby bylo možné kartu dávat opravdu za každé porušení pracovních činností, aniž by jednatelé museli hned zaměstnance vyhazovat. Co se týká administrativní části, sankcionování bude jednoduché. Jakmile někdo ze zaměstnanců poruší pravidla, dostane příslušnou kartu přímo od vedení. Na dílně bude systém udělování sankcí o něco složitější. Pokud se zakázka nepodaří udělat včas díky dílenské práci, či pokud bude výrobek vyroben nekvalitně, vedení dá kartu mistrovi, který jí následně předá příslušnému dělníkovi, který podle něj problém zavinil. Dělník bude mít možnost si na přidělenou kartu u vedení stěžovat, dále by se situace řešila individuálně, přičemž, pokud by se nenašel viník ze strany dělníků, příslušná karta by pak patřila přímo mistrovi. Mistr na dílně bude mít rovněž povinnost sledovat činnosti všech dělníků, a pokud zjistí, že některé činnosti nejsou v souladu s pracovním řádem, či vypracovanými pracovními manuály k profesi, má povinnost si u vedení firmy vyžádat kartu a daného dělníka sankcionovat. Samotné vedení firmy, „parták“ a mistr budou také hodnoceni z pravidelných ročních dotazníků, ve kterých se budou ke svým nadřízeným pracovníci vyjadřovat.

10.3. Proces nástupu nového pracovníka do firmy

Jednatelé by měly nově přichozícího zaměstnance nejdříve před všemi pracovníky představit a pracovníě ho přede všemi zařadit. Nástup nového zaměstnance by měly ulehčit i dopodrobna vypracované popisy pracovních činností. Tyto navržené procesy jednotlivé profese zprůhledňují. K pracovním činnostem byly také vypracovány kvalifikační požadavky na danou pozici, které by měly být nápomocné vedení při výběrovém řízení. Ukázka kvalifikačních požadavků je uvedena na Obr. 31.

KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY	
Funkce:	<i>Strojní zámečnick - svářeč</i>
1. Odborné vzdělání:	základní, odborné učiliště
2. Obor činnosti:	práce na zámečnické dílně sestavování, stehování a sváření svářenců dle výkresové dokumentace
3. Praxe:	3 roky
4. Osobní vlastnosti:	samostatnost komunikační schopnosti

Obr. 31 Kvalifikační požadavky

Zdroj: autor DP

10.4. Neinformovanost dělníků o situaci ve společnosti

K řešení tohoto problému byla vytvořena celopodniková nástěnka. Nástěnka byla pomyslně rozdělena do třech sekcí. První sekce informuje o neměnných faktech firmy, jako je její historie. Druhá sekce již obsahuje data, která se v čase vyvíjejí, jako jsou například roční obraty společnosti, nejčastější země vývozu. V poslední sekci jsou informace současné o aktuálním dění a změnách.

11. Vyhodnocení

Aby byla vnitrofiremní komunikace efektivní (kapitola 2.2), bylo navrženo následující:

- Odpovídající organizace práce – nevyhovující, změna organizace práce byla v rámci diplomové práce navržena.
- Odpovídající odborná a lidská kvalita managementu – vyhovující, vedení firmy bylo po celou dobu zavádění interní komunikace velice otevřené.
- Kvalifikovaná personální strategie - slabá místa v personalistice byla analyzována a návrhem odstraněna.
- Pravidelné hodnocení pracovníků – nevyhovující, v diplomové práci bylo navrženo pravidelné a průhlednější hodnocení pracovníků, tato podmínka byla tedy splněna.
- Školení všech úrovní managementu – vyhovující, vedoucí pracovníci byli po celou dobu implementace vnitrofiremní komunikace zainteresováni a z implementace si tak odnesli nové poznatky. Je ovšem důležité, aby se management školil na interní komunikaci pravidelně.
- Dodržování komunikačních zásad a komunikační etiky vedoucími pracovníky – nevyhovující. Zda byla tato podmínka návrhem řešení splněna, se bude moci říci až po určité době po zavedení navržené vnitrofiremní komunikace.
- Těsná spolupráce všech úrovní managementu – vyhovující.
- Osobní příklady managementu - věřím, že vedení firmy bude samo navrženou interní komunikaci dodržovat a bude tak pro ostatní zaměstnance příkladem.

Navržená řešení byla vybrána podle kritéria optimalizace nákladovosti k efektivnosti zavádění a používání interní komunikace s podmínkou implementace za plného provozu. Tak by se samotné zavádění nemělo negativně odrazit v tržbách společnosti.

Jelikož firma nově nastavenou interní komunikaci zavede do provozu až od 1. 1. 2010, nelze zhodnotit efektivitu jejího nastavení. Je ovšem možné společnosti doporučit ukazatele, kterými by mohla po zaběhnutí nově implementované vnitrofiremní komunikace ohodnotit její úspěšnost. Pokud bude implementace nové komunikace úspěšná, mělo by se výrazně zlepšit plnění zakázek v termínech požadovaných od zákazníků, lze očekávat též snížení odchylek od plánované a skutečné kalkulace zakázky. Správná interní komunikace

může nastavit obraz větší profesionality firmy a s tím spojený přírůstek zakázek společnosti. Efektivitu nastavené komunikace je možné měřit i ukazatelem obrátkovosti zásob ve firmě. V neposlední řadě doporučuji opětovně provést stejné dotazníkové šetření a analyzovat odlišnosti od přelomu roku 2008 a 2009 v postoji vnímání společnosti zaměstnanci, což by se mělo projevit i ve snížení fluktuace zaměstnanců a zvýšeném zájmu o práci v této firmě.

12. Závěr

Interní komunikace představuje významný nástroj k zajištění efektivního fungování firmy. Pro řadu společností se interní komunikace stala efektivním prvkem, který výrazným způsobem zvyšuje jejich schopnost dosažení vytyčených cílů.

Cílem diplomové práce bylo popsat a analyzovat současné nastavení interní komunikace ve vybrané firmě a vypracovat návrh nového systému komunikace. Po konzultaci s jednatelem firmy STROJON, spol. s r. o., kde již dlouhodobě pracuji, a jejich příslibu, že mi budou poskytnuty všechny potřebné informace pro podrobnou analýzu současné situace ve firmě, jsem se rozhodla praktickou část diplomové práce realizovat v této firmě.

V prvních třech kapitolách jsou na základě nastudované odborné literatury zpracovány relevantní teoretické poznatky týkající se vnitrofiremní komunikace.

Čtvrtá kapitola je věnována popisu firmy STROJON včetně její organizační struktury a vypracované SWOT analýze společnosti.

Současný stav vnitrofiremní komunikace je analyzován v kapitolách pět až osm na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a řízených rozhovorů s jednatelem a dalšími pracovníky. Protože ve firmě chyběl systematický popis činností jednotlivých pracovních funkcí, byly navrženy pracovní činnosti pro jednotlivé administrativní a dělnické funkce. Dále byly zdokumentovány klíčové probíhající procesy nad přijatou zakázkou. Všechny navržené popisy byly schváleny vrcholovým vedením, poté byly rozděleny přímo mezi zainteresované zaměstnance, kteří měli možnost je připomínkovat. Pro analýzu dané činnosti byl zvolen následující systém: popis činnosti, odpovědnost, pravomoc, popis a model interní komunikace.

Analýza současného stavu, která sloužila jako podklad pro identifikaci slabých míst, je blíže popsána v kapitole devět. Problémy a návrhy na jejich řešení jsou rozepsány v jednotlivých podkapitolách:

- Nastavený tok a formy komunikace - standardizace komunikace - řešení je zaměřeno na automatizaci procesů v organizaci pomocí systému workflow.

- Systém hodnocení - řešení spočívá v pevně stanovených úkolech, novém systému odměňování včetně sankcionování a novém pracovním řádu.
- Proces nástupu nového pracovníka do firmy – řešení zahrnuje změnu přístupu vedení při zapojování nového zaměstnance do stávajícího kolektivu.
- Neinformovanost dělníků o situaci ve společnosti - k řešení tohoto problému byla vytvořena celopodniková nástěnka. Nástěnka byla pomyslně rozdělena do třech sekcí. První sekce informuje o neměnných faktech firmy, jako je její historie. Druhá sekce již obsahuje data, která se v čase vyvíjejí, jako jsou například roční obraty společnosti, nejčastější země vývozu. V poslední sekci jsou informace současná o aktuálním dění a změnách.

Na závěr je možno konstatovat, že stanovené cíle v úvodu diplomové práce, byly splněny.

13. Seznam použité literatury

Citace

- [1] BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8
- [2] CARDA, A., KUNSTOVÁ, R. *Workflow Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN 80247-0666-0
- [3] DEZORTOVÁ, H. *Využívání komunikačních nástrojů v zaměstnání*. [online]. [cit. 1.11.2009]. Dostupný z [www <http://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/vyuzivani-komunikacnich-nastroju-v-zamestnani>](http://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/vyuzivani-komunikacnich-nastroju-v-zamestnani)
- [4] HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5
- [5] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-254-1250-0
- [6] HOLLINGSWORTH, D. *Workflow Management Coalition*. Document Number TC00-1003. 19-Jan-95
- [7] KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. *Komunikace a stres*. Praha: Státní zdravotnický ústav, 2004. ISBN 80-7071-246-5
- [8] MUEHLEN, M. *Workflow-based process controlling: foundation, design, and application of workflow-driven process information systems*. Michael zur Muehlen, 2004. ISBN 3832503889, 9783832503888
- [9] ROOS, C., PIKES, S, FERNSTROM, L. *Managing intellectual capital in practice*. Butterworth-Heinemann, 2005, ISBN 0750679409, 9780750679404
- [10] STRÍŽOVÁ, V. *Manažerská komunikace část I a II*. Praha, 2006. ISBN 80-245-1134-7
- [11] STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press. 2003. ISBN 80-7261-097-X

- [12] Trask Solutions [online]. [cit. 1.11.2009]. Dostupný z [www](http://www.trask.cz/DeliverLive/Odborne_clanky-20.6.05_-_C5%98%C3%ADzen%C3%AD_projekt%C5%AF~79~1~656)
<[http://www.trask.cz/DeliverLive/Odborne_clanky-20.6.05_-](http://www.trask.cz/DeliverLive/Odborne_clanky-20.6.05_-_C5%98%C3%ADzen%C3%AD_projekt%C5%AF~79~1~656)
_C5%98%C3%ADzen%C3%AD_projekt%C5%AF~79~1~656>
- [13] www.strojon.cz [online]. [cit. 1.05.2009]. Dostupný z [www](http://www.strojon.cz)
<<http://www.strojon.cz>>
- [14] www.vedeme.cz [online]. [cit. 1.07.2009]. Dostupný z [www](http://www.vedeme.cz)
<http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_remository&Itemid=228>

Bibliografie

- HOWARD, S. G. a kol. *Quality Management*. New York. McGraw – Hill/Irwin. 2005. 3. vydání. ISBN 0-07-366263-1
- KALIŠ, J., ŘÍHA, M. *MS Project – kompletní průvodce pro verze 2007 a 2003*. Brno. Computer Press, a. s. 2008. 1. vydání. ISBN 978-80-251-1931-0
- KOVAH, B. E. *Leaders – in – Place*. New Jersey. Leadership Development Institute. 1994. ISBN 0-9639111-1-2
- KUBÁLEK, T., KUBÁLKOVÁ, M. *Řízení projektů v Microsoft Office Project*. Brno. Computer Press, a. s. 2007. 1. vydání. ISBN 978-80-251-1770-5
- ROBBINS, S. P., DeCENZO, D. A. *Fundamentals of Management – Essentials Concepts and Applications*. New Jersey. Pearson Education. 2005. ISBN 0-13-196871-8
- ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Praha. Professional Publishing. 2007. 1. vydání. ISBN 978-80-86946-49-8
- SIMS, R. R. *Managing Organizational Behavior*. Westport. Quorum Books. 2002. ISBN 1-567-20495-3

Seznam příloh

PŘÍLOHA A - Dotazník: interní komunikace ve firmě STROJON, s. r. o.; 5 stran

PŘÍLOHA B – Korelační matice vlastností a respondentů dotazníkového šetření; 3 strany

PŘÍLOHA C – Prováděné činnosti nad zakázkou; 4 strany

PŘÍLOHA D – Navržený pracovní řád; 3 strany

PŘÍLOHA A

Dotazník: interní komunikace ve firmě STROJON, s. r. o.

1. Máte dojem, že vedení firmy s Vámi komunikuje otevřeně, že nic neskrývá a důležité informace o firmě Vám sděluje?☐
- a) spíše ano
- b) spíše ne
- c) jak kdy
2. Víte jakých výsledků firma dosáhla za uplynulý rok?
- a) ano
- b) ne
3. Víte jak úspěšná či neúspěšná je Vaše firma na trhu?
- a) ano
- b) ne
4. Domníváte se, že Vašeho přímého nadřízeného (vedení firmy) zajímá Váš názor?
- a) ano
- b) ne
5. Myslíte si, že by vedení aktivně řešilo vyskytnuté problémy, na které byste upozornil(a)?
- a) ano
- b) ne
6. Máte obavy otevřeně říci svůj názor na fungování firmy, ze strachu o vaši pracovní pozici nebo odměňování?
- a) ano
- b) ne
7. Máte možnost hodnotit Vašeho přímého nadřízeného?
- a) ano
- b) ne
8. Máte pocit, že je vedení firmy ochotné s Vámi diskutovat?
- a) ano
- b) ne
9. Věříte, že změny, které v poslední době ve firmě probíhají sledují správný cíl?
- a) ano
- b) ne
10. Myslíte si, že má Vaše firma budoucnost, že bude fungovat za 10 - 20 let?
- a) ano
- b) ne

PŘÍLOHA A

Dotazník: interní komunikace ve firmě STROJON, s. r. o.

11. Máte pocit, že si Vás firma dostatečně váží, že jste pro firmu důležitým partnerem?
- a) ano
 - b) ne
12. Myslíte si, že někteří spolupracovníci jsou důležitější a někteří nejsou důležití?
- a) ano
 - b) ne
13. Setkal(a) jste se ve firmě se šikanováním, diskriminací, mobingu (např. pomluvy a psychické šikanování)?
- a) ne
 - b) ano, ale vše se vyřešilo
 - c) ano, situace se stále opakuje, vedení selhalo
14. Domníváte se, že je vedení firmy spravedlivé, že by případné nespravedlnosti řešilo?
- a) ano
 - b) ne
15. Máte dojem, že vedení firmy dělá to co říká a říká, co si myslí?
- a) ano
 - b) ne
 - c) jak kdy
16. Máte za to, že pokud někdo ve firmě porušuje pravidla, je potrestán?
- a) ano
 - b) ne, někomu projde všechno
 - c) ne, všem prochází všechno
17. Jste ve firmě spokojen?
- a) ano
 - b) ne
18. Spojujete svoji pracovní kariéru s touto firmou?
- a) ano, rád bych zde pracoval i nadále
 - b) zatím ano, ale chtěl bych si najít jinou práci
 - c) zatím ano, ale jen dočasně
 - d) zatím nevím
 - e) ne, při první příležitosti odejdu
19. Domníváte se, že odvádíte svou práci dobře?
- a) ano
 - b) ne

PŘÍLOHA A

Dotazník: interní komunikace ve firmě STROJON, s. r. o.

20. Rádi v případě potřeby pomůžete i nad rámec svých povinností?

- a) ano
- b) ne

21. Máte dobrý pocit z toho, že pracujete v této firmě?

- a) ano
- b) ne

22. Doporučil byste tuto firmu svým přátelům jako zaměstnavatele?

- a) ano
- b) ne

23. Jaký je Váš názor na výrobky, které firma prodává?

- a) jsou kvalitní
- b) nejsou dobré

24. Jak byste charakterizoval firmu jako zaměstnavatele?

- a) firma si váží svých zaměstnanců, vytváří jim dobré podmínky k práci
- b) firma je běžný zaměstnavatel
- c) firma potřebuje zaměstnance na práci a více se o ně nezajímá

25. Kolika procenty ohodnotíte jednotnost vedení (na řešení se shodnou, vystupují jednotně)?

.....

26. Myslíte se, že vedení firmy je zodpovědné?

- a) ano
- b) ne

27. Máte pocit, že Vám vedení firmy dostatečně vysvětluje změny?

- a) ano
- b) ne

28. Jste seznámeni s organizační strukturou firmy (kdo co dělá a proč to dělá)?

- a) ano
- b) mám pouze mlhavou představu
- c) ne
- d) nezajímá mě to

29. Pracuje se Vám ve firmě dobře?

- a) ano
- b) ne

PŘÍLOHA A

Dotazník: interní komunikace ve firmě STROJON, s. r. o.

30. Domníváte se, že je novému pracovníku věnována potřebná péče na zapracování a správnou adaptaci ve firmě?
- a) ano
 - b) ano, ale potřebovalo by to zlepšit
 - c) ne
31. Když nastoupí nový pracovník do firmy, jste seznámeni s tím co bude dělat, jaké bude jeho pracovní zařazení?
- a) ano
 - b) ne
32. Myslíte si, že systém odměňování je ve vaší firmě spravedlivý?
- a) ano
 - b) ne
33. Jak vnímáte to co Vám firma poskytuje navíc – přípojištění, možnost obědů, firemní vánoční večírek)?
- a) vše velmi oceňuji
 - b) nedomnívám se, že by mi firma dávala něco navíc
 - c) raději bych ocenil navýšení platu
34. Máte pocit, že je interní komunikace ve firmě nastavena dobře (porady, informační systém)?
- a) ano
 - b) ne
35. Dozvídáte se důležité informace spíše z neoficiálních zdrojů než od přímého nadřízeného (vedení firmy)?
- a) ano často, potom se s kolegy zeptáme
 - b) ano často, probíráme to s kolegy a neptáme se
 - c) ano často, nikdo to neřeší
 - d) většinou nestává
36. Co byste navrhoval(a) zlepšit ve firmě?
-
-
37. Přispěl by dostatek aktuálních informací o firmě a o dění ve firmě ke zlepšení vašeho pracovního výkonu a pracovního chování?
- a) ano
 - b) ne

PŘÍLOHA A

Dotazník: interní komunikace ve firmě STROJON, s. r. o.

38. Máte pocit, že způsob, jak s vámi Váš nadřízený jedná, má přímý vliv na vaše pracovní výkony a pracovní chování?

- a) ano
- b) ne

39. Chtěli byste tímto způsobem hodnotit vedení firmy častěji?

- a) ano, je to dobrá možnost jak sdělit své názory
- b) ne, své názory mohu bez obav sdělit i jinou formou
- c) ne, nechci nikomu sdělovat své názory

40. Patříte mezi administrativní pracovníky, nebo máte ve firmě zodpovědnost za práci někoho jiného?

- a) ano
- b) ne

PŘÍLOHA B

ADMINISTRATIVA

Korelace respondentů

	R8	R22	R23	R24	R25	R26	R27	R28
R8	1,00							
R22	-0,14	1,00						
R23	0,31	0,56	1,00					
R24	0,32	-0,06	0,24	1,00				
R25	0,43	0,14	0,27	0,32	1,00			
R26	-0,03	0,59	0,56	0,07	0,18	1,00		
R27	0,00	0,25	0,33	0,65	0,03	0,42	1,00	
R28	0,11	0,51	0,64	0,30	0,02	0,66	0,59	1,00

DĚLNÍCI

Korelace respondentů

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R18	R19	R21	R17	R20
R1	1,00																			
R2	0,64	1,00																		
R3	0,32	0,35	1,00																	
R4	0,33	0,25	0,00	1,00																
R5	0,48	0,76	0,05	0,35	1,00															
R6	0,47	0,23	0,53	0,07	0,07	1,00														
R7	0,49	0,58	0,00	0,37	0,70	0,03	1,00													
R9	0,37	0,35	0,06	0,45	0,51	0,02	0,40	1,00												
R10	0,41	0,57	0,15	0,36	0,68	0,10	0,70	0,37	1,00											
R11	0,20	0,35	0,15	0,48	0,54	0,17	0,43	0,50	0,49	1,00										
R12	0,18	0,37	0,16	0,41	0,51	0,22	0,44	0,61	0,60	0,80	1,00									
R13	0,41	0,31	0,18	0,39	0,38	0,19	0,54	0,35	0,65	0,56	0,52	1,00								
R14	0,49	0,45	0,24	0,54	0,37	0,23	0,39	0,26	0,32	0,17	0,05	0,22	1,00							
R15	0,34	0,58	0,28	0,24	0,67	0,02	0,66	0,26	0,69	0,28	0,33	0,36	0,46	1,00						
R16	0,45	0,38	0,34	0,38	0,61	0,19	0,50	0,43	0,46	0,49	0,34	0,34	0,44	0,46	1,00					
R18	0,15	0,30	0,00	0,18	0,38	-0,03	0,52	0,03	0,38	0,09	-0,05	0,15	0,31	0,44	0,27	1,00				
R19	0,56	0,25	0,32	0,45	0,26	0,39	0,22	0,26	0,15	0,29	0,22	0,51	0,50	0,18	0,46	0,03	1,00			
R21	0,28	0,17	0,09	0,32	0,25	0,04	0,43	0,38	0,57	0,50	0,59	0,56	0,13	0,36	0,35	-0,05	0,18	1,00		
R17	0,41	0,27	0,28	0,38	0,32	0,26	0,35	0,44	0,57	0,29	0,46	0,54	0,34	0,49	0,27	0,08	0,49	0,48	1,00	
R20	0,12	0,00	0,07	0,06	0,10	0,01	0,11	0,02	-0,07	0,09	0,05	0,05	0,10	0,10	0,31	-0,09	0,20	0,37	-0,15	1,00

PŘÍLOHA B

ADMINISTRATIVA

Korelace vlastnosti

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O26	O27	O28	O29	O30	O31	O32	O33	O34	O35	O37	O38	O39
O1	1,00																																				
O2	0,53	1,00																																			
O3	-0,41	-0,22	1,00																																		
O4	0,82	0,22	-0,33	1,00																																	
O5	0,37	0,29	-0,75	0,15	1,00																																
O6	0,53	1,00	-0,22	0,22	0,29	1,00																															
O7	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1,00																														
O8	0,41	0,22	-1,00	0,33	0,75	0,22	#DIV/0!	1,00																													
O9	0,53	0,14	0,22	0,65	-0,29	0,14	#DIV/0!	-0,22	1,00																												
O10	0,53	0,14	0,22	0,65	-0,29	0,14	#DIV/0!	-0,22	1,00	1,00																											
O11	0,73	0,29	-0,15	0,75	0,47	0,29	#DIV/0!	0,15	0,49	0,49	1,00																										
O12	0,00	-0,49	-0,15	0,15	-0,07	-0,49	#DIV/0!	0,15	-0,29	-0,29	-0,07	1,00																									
O13	0,00	-0,14	0,65	0,22	-0,49	-0,14	#DIV/0!	-0,65	0,14	0,14	0,29	0,29	1,00																								
O14	0,73	0,29	-0,15	0,75	0,47	0,29	#DIV/0!	0,15	0,49	0,49	1,00	-0,07	0,29	1,00																							
O15	0,37	0,29	-0,75	0,15	0,47	0,29	#DIV/0!	0,75	-0,29	-0,29	-0,07	0,47	-0,49	-0,07	1,00																						
O16	0,00	0,14	-0,65	0,22	0,49	0,14	#DIV/0!	0,65	-0,14	-0,14	0,10	0,10	-0,43	0,10	0,49	1,00																					
O17	0,82	0,22	-0,33	1,00	0,15	0,22	#DIV/0!	0,33	0,65	0,65	0,75	0,15	0,22	0,75	0,15	0,22	1,00																				
O18	-0,25	-0,20	0,93	-0,10	-0,88	-0,20	#DIV/0!	-0,93	0,48	0,48	-0,14	-0,14	0,61	-0,14	-0,70	-0,61	-0,10	1,00																			
O19	-0,53	-0,14	-0,22	-0,65	0,29	-0,14	#DIV/0!	0,22	-1,00	-1,00	-0,49	0,29	-0,14	-0,49	0,29	0,14	-0,65	-0,48	1,00																		
O20	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1,00																	
O21	0,82	0,22	-0,33	1,00	0,15	0,22	#DIV/0!	0,33	0,65	0,65	0,75	0,15	0,22	0,75	0,15	0,22	1,00	-0,10	-0,65	#DIV/0!	1,00																
O22	0,76	0,75	-0,52	0,52	0,70	0,75	#DIV/0!	0,52	0,34	0,34	0,70	-0,42	-0,34	0,70	0,32	0,34	0,52	-0,48	-0,34	#DIV/0!	0,52	1,00															
O23	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1,00															
O24	0,82	0,22	-0,33	1,00	0,15	0,22	#DIV/0!	0,33	0,65	0,65	0,75	0,15	0,22	0,75	0,15	0,22	1,00	-0,10	-0,65	#DIV/0!	1,00	0,52	#DIV/0!	1,00													
O26	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1,00														
O27	0,00	0,49	-0,45	-0,15	0,60	0,49	#DIV/0!	0,45	-0,49	-0,49	0,07	-0,47	-0,29	0,07	0,07	0,29	-0,15	-0,60	0,49	#DIV/0!	-0,15	0,42	#DIV/0!	-0,15	#DIV/0!	1,00											
O28	0,00	-0,08	0,36	0,12	-0,27	-0,08	#DIV/0!	-0,36	0,71	0,71	0,16	-0,27	-0,08	0,16	-0,27	0,08	0,12	0,49	-0,71	#DIV/0!	0,12	0,11	#DIV/0!	0,12	#DIV/0!	-0,59	1,00										
O29	0,53	0,14	0,22	0,65	-0,29	0,14	#DIV/0!	-0,22	1,00	1,00	0,49	-0,29	0,14	0,49	-0,29	-0,14	0,65	0,48	-1,00	#DIV/0!	0,65	0,34	#DIV/0!	0,65	#DIV/0!	-0,49	0,71	1,00									
O30	-0,35	-0,38	0,00	0,00	-0,26	-0,38	#DIV/0!	0,00	-0,38	-0,38	-0,26	0,77	0,38	-0,26	0,26	0,38	0,00	0,00	0,38	#DIV/0!	0,00	-0,54	#DIV/0!	0,00	#DIV/0!	-0,26	-0,21	-0,38	1,00								
O31	0,00	0,14	0,22	-0,22	0,49	0,14	#DIV/0!	-0,22	-0,14	-0,14	0,49	-0,29	0,14	0,49	-0,29	-0,14	-0,22	-0,07	0,14	#DIV/0!	-0,22	0,34	#DIV/0!	-0,22	#DIV/0!	0,29	0,08	-0,14	-0,38	1,00							
O32	0,71	0,38	0,00	0,58	0,26	0,38	#DIV/0!	0,00	0,38	0,38	0,77	-0,26	0,38	0,77	-0,26	-0,38	0,58	0,00	-0,38	#DIV/0!	0,58	0,54	#DIV/0!	0,58	#DIV/0!	0,26	-0,21	0,38	-0,50	0,38	1,00						
O33	0,59	-0,08	-0,12	0,60	-0,27	-0,08	#DIV/0!	0,12	0,71	0,71	0,16	0,16	-0,08	0,16	0,16	-0,24	0,60	0,19	-0,71	#DIV/0!	0,60	0,11	#DIV/0!	0,60	#DIV/0!	-0,59	0,30	0,71	-0,21	-0,55	0,21	1,00					
O34	0,51	0,88	-0,31	0,31	0,42	0,88	#DIV/0!	0,31	0,20	0,20	0,42	-0,70	-0,20	0,42	0,05	0,20	0,31	-0,29	-0,20	#DIV/0!	0,31	0,81	#DIV/0!	0,31	#DIV/0!	0,70	-0,11	0,20	-0,54	0,20	0,54	-0,11	1,00				
O35	-0,24	0,63	0,19	-0,58	0,09	0,63	#DIV/0!	-0,19	-0,38	-0,38	-0,26	-0,43	-0,13	-0,26	0,09	0,00	-0,58	0,00	0,38	#DIV/0!	-0,58	0,18	#DIV/0!	-0,58	#DIV/0!	0,43	-0,07	-0,38	-0,17	0,38	-0,17	-0,63	0,42	1,00			
O37	0,00	0,53	0,41	-0,41	0,00	0,53	#DIV/0!	-0,41	0,00	0,00	0,00	-0,37	0,00	0,00	0,00	-0,27	-0,41	0,25	0,00	#DIV/0!	-0,41	0,25	#DIV/0!	-0,41	#DIV/0!	0,00	0,29	0,00	-0,35	0,53	0,00	-0,29	0,25	0,82	1,00		
O38	0,41	0,22	0,33	0,33	-0,45	0,22	#DIV/0!	-0,33	0,65	0,65	0,15	-0,45	0,22	0,15	-0,45	-0,65	0,33	0,52	-0,65	#DIV/0!	0,33	0,10	#DIV/0!	0,33	#DIV/0!	-0,15	0,12	0,65	-0,58	-0,22	0,58	0,60	0,31	-0,19	0,00	1,00	
O39	0,29	-0,08	-0,12	0,60	0,16	-0,08	#DIV/0!	0,12	0,71	0,71	0,59	-0,27	-0,08	0,59	-0,27	0,39	0,60	0,04	-0,71	#DIV/0!	0,60	0,41	#DIV/0!	0,60	#DIV/0!	-0,16	0,65	0,71	-0,21	0,08	0,21	0,30	0,19	-0,49	-0,29	0,12	1,00

PŘÍLOHA B

DĚLNÍCI

Korelace vlastností

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O26	O27	O28	O29	O30	O31	O32	O33	O34	O35	O37	O38	O39
O1	1,00																																				
O2	-0,22	1,00																																			
O3	-0,26	0,81	1,00																																		
O4	0,40	-0,19	-0,32	1,00																																	
O5	-0,31	0,54	0,41	0,14	1,00																																
O6	-0,10	0,25	0,04	0,08	0,20	1,00																															
O7	-0,11	-0,08	-0,13	0,41	0,20	0,37	1,00																														
O8	-0,06	0,54	0,39	0,07	0,61	0,13	0,18	1,00																													
O9	0,29	0,09	0,00	0,16	0,04	0,20	0,13	0,07	1,00																												
O10	0,58	0,00	-0,22	0,23	0,00	0,22	0,00	0,00	0,72	1,00																											
O11	0,16	0,25	0,24	0,29	0,55	-0,21	0,03	0,49	0,36	0,22	1,00																										
O12	0,13	-0,36	-0,42	0,32	-0,41	-0,04	0,13	-0,56	0,32	0,22	-0,24	1,00																									
O13	-0,03	-0,07	-0,12	-0,26	0,01	-0,28	-0,10	-0,02	-0,04	-0,23	0,14	0,12	1,00																								
O14	0,13	0,03	0,05	0,37	0,15	-0,14	0,04	0,16	0,16	0,29	0,38	0,20	-0,23	1,00																							
O15	0,41	-0,21	-0,37	0,28	-0,02	0,01	-0,03	-0,11	0,10	0,57	0,01	0,20	-0,12	0,34	1,00																						
O16	0,26	-0,03	-0,15	0,14	0,07	-0,33	-0,23	0,16	0,14	0,25	0,24	-0,07	-0,04	0,45	0,09	1,00																					
O17	0,53	0,02	-0,13	0,07	0,10	0,25	0,03	0,11	0,24	0,57	-0,09	-0,03	-0,15	-0,01	0,37	0,30	1,00																				
O18	0,09	-0,20	-0,27	-0,02	0,07	-0,03	0,47	0,13	0,11	0,09	0,13	-0,03	0,28	-0,28	0,22	-0,06	0,07	1,00																			
O19	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1,00																		
O20	0,22	0,05	0,09	0,19	-0,14	-0,25	0,08	-0,12	-0,09	0,00	0,21	-0,09	0,07	-0,03	0,21	-0,23	-0,02	0,03	#DIV/0!	1,00																	
O21	0,41	0,33	0,12	-0,06	0,05	0,38	-0,02	0,04	0,39	0,67	-0,07	0,03	-0,18	0,20	0,31	0,24	0,77	-0,24	#DIV/0!	0,02	1,00																
O22	0,30	-0,21	-0,20	0,10	-0,02	-0,33	-0,03	0,20	-0,03	0,00	0,18	-0,30	0,06	0,12	0,14	0,28	0,22	0,02	#DIV/0!	0,21	0,06	1,00															
O23	0,11	-0,08	-0,13	-0,27	-0,09	0,03	-0,11	-0,12	-0,40	0,00	-0,30	-0,20	-0,10	0,04	0,25	0,34	0,59	-0,04	#DIV/0!	0,08	0,47	0,25	1,00														
O24	0,15	0,14	0,11	-0,06	-0,14	0,41	0,20	0,16	0,41	0,30	-0,13	0,29	-0,09	0,27	0,22	-0,08	0,41	-0,03	#DIV/0!	-0,14	0,55	-0,01	0,20	1,00													
O26	0,41	0,00	0,00	0,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,51	0,71	0,32	0,31	-0,33	0,82	0,54	0,36	0,27	-0,12	#DIV/0!	0,00	0,47	0,00	0,00	0,43	1,00												
O27	0,22	-0,16	-0,27	0,67	-0,03	-0,10	0,34	0,06	0,55	0,38	0,41	0,44	-0,22	0,54	0,09	0,41	0,06	-0,01	#DIV/0!	0,16	0,08	0,09	-0,23	0,19	0,54	1,00											
O28	0,49	-0,07	-0,12	-0,12	-0,13	-0,03	-0,10	0,05	0,02	0,27	-0,15	-0,12	0,03	0,04	0,43	0,37	0,74	0,24	#DIV/0!	0,07	0,52	0,54	0,70	0,43	0,19	-0,10	1,00										
O29	0,48	0,00	-0,18	0,00	0,16	0,18	0,00	0,16	0,15	0,61	0,00	-0,18	-0,19	0,00	0,46	0,31	0,93	0,21	#DIV/0!	0,00	0,68	0,15	0,61	0,25	0,29	0,00	0,66	1,00									
O30	0,02	-0,37	-0,26	-0,13	-0,14	-0,16	-0,11	-0,18	-0,50	-0,15	-0,30	-0,26	-0,24	0,04	0,47	0,04	0,14	0,21	#DIV/0!	0,07	-0,12	0,47	0,54	-0,07	0,00	-0,34	0,53	0,24	1,00								
O31	-0,13	-0,19	-0,32	0,38	0,14	0,49	0,41	0,26	0,00	0,00	-0,12	0,12	-0,26	0,11	-0,07	-0,09	0,24	-0,17	#DIV/0!	-0,28	0,09	-0,07	0,07	0,36	0,00	0,32	-0,12	0,19	-0,13	1,00							
O32	0,22	0,12	-0,09	0,12	0,07	-0,13	0,18	0,26	0,15	0,34	0,33	-0,06	0,01	0,53	0,24	0,58	0,34	0,06	#DIV/0!	0,23	0,50	0,24	0,43	0,29	0,48	0,50	0,35	0,42	-0,02	0,12	1,00						
O33	-0,09	0,00	0,00	0,14	0,37	0,14	0,24	0,51	0,00	0,00	0,14	-0,14	0,15	0,00	0,12	-0,24	-0,12	0,38	#DIV/0!	-0,32	-0,32	-0,24	-0,47	0,00	0,00	-0,12	-0,26	0,00	-0,09	0,29	-0,22	1,00					
O34	0,07	0,23	0,20	0,00	0,09	0,10	-0,33	0,54	0,08	0,00	0,10	-0,39	-0,31	0,13	-0,08	0,23	0,08	-0,42	#DIV/0!	-0,23	0,07	0,42	0,00	0,20	0,00	0,00	0,18	0,00	0,07	0,20	-0,08	0,00	1,00				
O35	0,26	-0,01	-0,01	0,20	-0,04	0,27	-0,01	-0,32	0,38	0,42	0,19	0,16	-0,25	0,20	-0,04	0,17	0,20	-0,09	#DIV/0!	0,01	0,34	-0,29	-0,01	0,07	0,48	0,36	-0,06	0,21	-0,21	0,05	0,25	-0,21	-0,34	1,00			
O37	-0,62	0,25	0,24	-0,53	0,20	0,19	-0,30	-0,05	-0,28	-0,45	-0,01	-0,24	0,35	-0,14	-0,33	-0,10	-0,43	-0,10	#DIV/0!	-0,25	-0,22	-0,33	0,03	-0,13	-0,32	-0,45	-0,27	-0,37	-0,03	-0,12	-0,13	0,00	-0,10	0,12	1,00		
O38	-0,10	0,17	0,08	-0,04	-0,08	0,66	0,24	-0,21	0,21	0,00	-0,18	0,33	0,23	-0,10	-0,20	-0,27	-0,06	0,00	#DIV/0!	-0,17	0,21	-0,56	-0,10	0,40	0,00	-0,04	-0,16	-0,19	-0,44	0,17	-0,07	0,00	-0,31	0,42	0,45	1,00	
O39	0,04	-0,09	-0,28	0,34	0,23	-0,09	0,30	0,67	-0,15	-0,14	0,30	-0,35	0,15	0,05	0,08	0,10	-0,08	0,30	#DIV/0!	0,09	-0,32	0,51	-0,13	-0,11	-0,20	0,18	0,04	0,00	0,13	0,34	0,21	0,45	0,38	-0,50	-0,22	-0,39	1,00

ID	Název úkolu	Doba Inování	Název zdroje	Poznámka	St	Čt	Pá	So	Ne	Po	Út	St	Čt	Pá	So
1	Fáze prvního kontaktu	2,06 dny?													
2	Přijmutí poptávky	0,04 dny?	Technický ředitel												
3	Zadání poptávky do složky v PC	0,01 dny	Technický ředitel												
4	Poslat mail Zásobování na cenovou nabídku	0,01 dny	Technický ředitel												
5	Zaslání mailem nejvýhodnější cenové nabídky	0,01 dny	Zásobování	poptává u několika firem, nabídky uloží na server											
6	Zaslání cenové nabídky potencionálnímu odběrateli	0,01 dny?	Technický ředitel												
7	Přijmutí objednávky	0,06 dny?	Technický ředitel												
8	Přifazení objednávky k předešlé poptávce	0,01 dny	Technický ředitel												
9	Vytvoření podložky této zakázky na serveru	0,01 dny?	Technický ředitel												
10	Zkontrolovat došlé výkresy se zakázkou	0,03 dny?	Technický ředitel	pokud nevykazují chyby proběhne očíslování výkresů											
11	Pokyn týkající se výkresů Konstrukci	0,01 dny?	Technický ředitel	předání dodaných výkresů, či pokyn k vytvoření - vše i pomocí mailu											
12	Fáze přípravy	4,41 dny?													
13	Výkres	3,2 dny?	Technický ředitel												
14	Vyhotovení, dodání výkresu	1 den	Konstrukce												
15	Poslání výkresu na kontrolu - mailem	0,01 dny	Konstrukce												
16	Případné připomínky k výkresu - mailem	0,08 dny	Technický ředitel												
17	Odsouhlasení správnosti výkresu - mailem	0,01 dny	Technický ředitel												

Projekt: zakázka

Datum: 14.XII. 2009

Úkol

Rozdělení

Průběh

Milník

Souhrnný

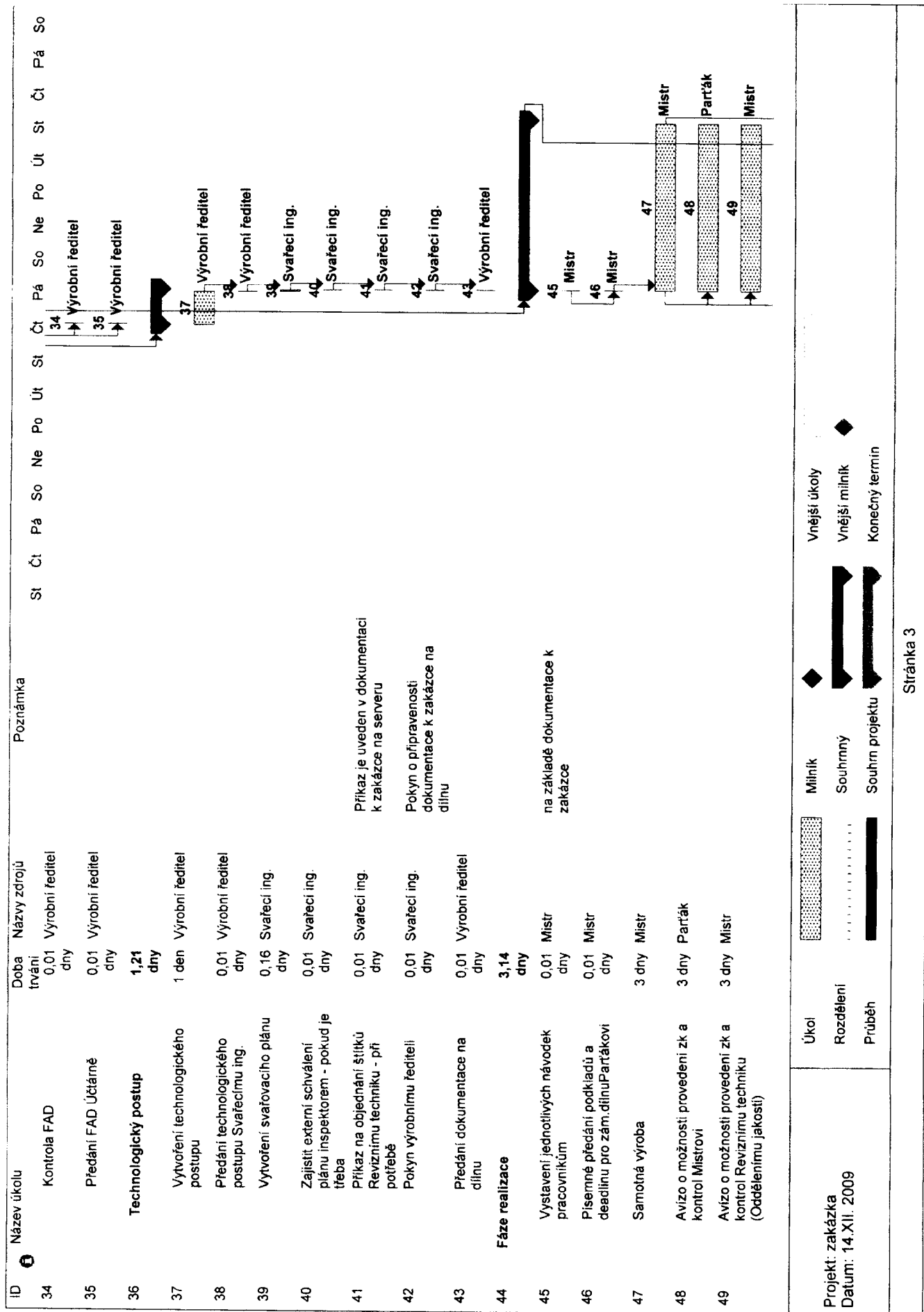
Souhrn projektu

Vnější úkoly



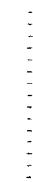



Vnější milník

Konečný termín

Stránka 1



ID	Název úkolu	Doba trvání	Názvy zdrojů	Poznámka	St	Čt	Pá	So	Ne	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Po	Út	St	Čt	Pá	So
50	Objednání štítků, byli-li dán příkaz	3 dny	Revizní technik																			
51	Štítky dány na dílnu	3 dny	Revizní technik																			
52	Provedení potřebných zkoušek a zápis do dokumentace	3 dny	Revizní technik																			
53	Provedení (zajištění) potřebných kontrol a zápis do dokumentace	3 dny	Oddělení jakosti																			
54	Avizo na dělení mat. na základě návody	3 dny	Mistr																			
55	Shromáždění a značení materiálu na dílně	3 dny	Příprava materiálu																			
56	Průběžné vydávání materiálu a zásob	3 dny	Skladník																			
57	Předání výrobku ze zámečnické dílny	0,01 dny	Parták																			
58	Předání dokumentace Svařecímu ing.	0,01 dny	Mistr																			
59	Zkompletování dokumentace k zakázce	0,02 dny	Svařecí ing.																			
60	Předání dokumentace výrobnímu řediteli	0,01 dny	Svařecí ing.																			
61	Vyexpedování výrobku	0,08 dny	Výrobní ředitel																			
62	Fáze dobíhací	0,03 dny																				
63	Podklady pro vystavení FAV Účtárnou	0,01 dny	Výrobní ředitel	podklady uložit na server do FAKTURACE																		
64	Vystavení FAV	0,02 dny	Účtárna																			

Projekt: zakázka Datum: 14.XII. 2009	Úkol		Milník		Vnější úkoly
	Rozdělení		Souhrnný		Vnější milník
	Průběh		Souhrn projektu		Konečný termín

PŘÍLOHA D

PRACOVNÍ ŘÁD

obchodní společnosti STROJON, spol. s r. o. se sídlem v Pardubicích - Černá za Bory,
IČO 00653209 (dále jen „zaměstnavatel“)

I. CÍL A PŮSOBNOST PRACOVNÍHO ŘÁDU

1. Cílem pracovního řádu je zajištění vnitřního pořádku a dodržování pracovní kázně v zájmu úspěšné činnosti zaměstnavatele.
2. Pracovní řád je závazný pro zaměstnavatele a pro všechny zaměstnance v pracovním poměru. Příměřeně se použije též na osoby činné na základě dohod o pracech konaných mimo pracovní poměr.

II. PRACOVNÍ POMĚR

1. Pracovní poměr vzniká na základě pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Vzniká v den, který byl sjednán jako den nástupu do práce. Smlouva musí dále obsahovat druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce.
2. Pracovní poměr může být rozvázán dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením nebo ve zkušební době. Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď, neplní-li zaměstnanec řádně své pracovní činnosti či nedodržuje-li tento pracovní řád, jen jestliže byl zaměstnavatelem na tento fakt třikrát písemně vyzván. Pokud zaměstnanec dodržuje řádně jak pracovní řád, tak pracovní činnosti 12 po sobě jdoucích měsíců, jedno napomenutí se mu automaticky vymaže.
3. Nejpozději v den zániku pracovního poměru je zaměstnanec povinen odevzdat všechny předměty svěřené mu zaměstnavatelem.

III. POVINNOSTI ZAMĚSTNANCŮ

1. Zaměstnanci jsou povinni zejména vykonávat práci osobně dle smlouvy, plnit pokyny svých vedoucích a využít plně pracovní doby. Na začátku pracovní doby být na svém pracovišti a odcházet z něho až po skončení pracovní doby.
2. Dále jsou povinni dodržovat předepsané pracovní činnosti, pracovní řád. Udržovat své pracoviště v pořádku, chránit svěřený majetek před poškozením, ztrátou, zničením nebo zneužitím.
3. Mimo pracovní dobu jsou povinni nezdržovat se bez souhlasu zaměstnavatele na pracovišti nebo v objektu zaměstnavatele, nevynášet z objektu zaměstnavatele předměty bez souhlasu zaměstnavatele, vcházet a vycházet, vjíždět a vyjíždět z pracoviště a objektu pouze určenými vchody a vjezdy.
4. V objektu zaměstnavatele smí zaměstnanec vykonávat jakoukoliv činnost pro třetí osoby pouze po pracovní době se souhlasem zaměstnavatele.
5. Zaměstnanci mohou vedle svého zaměstnání vykonávat výdělečnou činnost pro třetí osoby pouze po pracovní době a se souhlasem zaměstnavatele.
6. Vedoucí zaměstnanci jsou povinni řídit, kontrolovat a hodnotit pomocí hodnotících kritérií pravidelně práci svých podřízených, organizovat jejich práci s cílem dosáhnout maximální efektivity svěřeného úseku, seznamovat zaměstnance s požadavky kladenými na jejich práci se stroji, nástroji a nářadím, poskytovat jim potřebné pomůcky a předpisy tak, aby nedocházelo k pracovním úrazům nebo poškození strojů a zařízení, seznamovat se s pracovněprávními a jinými předpisy, zejména z oblasti ochrany a bezpečnosti zdraví při práci. Dále jsou vedoucí zaměstnanci povinni prokazatelně seznamovat své podřízené s právy a povinnostmi, které z nich vyplývají a zajistit dodržování uvedených věcí na pracovištích.
7. Zaměstnanci jsou povinni se do služebních telefonů představovat minimálně příjmením.
8. Jakékoliv porušení povinností vyplývajících z tohoto pracovního řádu zaměstnanci posuzuje zaměstnavatel jako porušení pracovní kázně. Podle závažnosti porušení pracovní kázně může se zaměstnancem okamžitě zrušit pracovní poměr podle § 56 zákoníku práce nebo může být dána zaměstnanci výpověď podle § 55 odst. 1 zákoníku práce.

PŘÍLOHA D

IV. PRACOVNÍ DOBA A DOVOLENÁ

1. Délka pracovní doby činí 40 hodin týdně a je rozvržena takto:

začátek pracovní doby	7,00 hod.,
přestávka na svačinu	8,15 hod. - 8,30 hod.,
pokračování pracovní doby	8,30 hod. - 11,30 hod.,
polední přestávka	11,30 hod. - 12,00 hod.,
pokračování pracovní doby	12,00 hod. - 15,30 hod..
2. Na začátku pracovní doby je povinen zaměstnanec být na pracovišti v pracovním oděvu.
3. Zaměstnanec je povinen zaznamenávat každý příchod do zaměstnání a odchod ze zaměstnání. Dále je povinen zaznamenávat přerušení výkonu práce, pracovní přestávky (mimo přestávek na svačinu). Každé opuštění pracoviště je zaměstnanec povinen ohlásit svému vedoucímu, který je oprávněn rozhodnout o udělení souhlasu k opuštění pracoviště.
4. Zaměstnanec je povinen udržovat v objektu zaměstnavatele pořádek. Je zakázáno odhazovat odpadky mimo určené odpadní nádoby nebo kontejnery. Na pracovišti může být pouze materiál určený pro právě prováděnou výrobu, příslušné nářadí, měřidla, přípravky a pomůcky. V šatnách se nesmějí volně ukládat osobní věci zaměstnanců nebo předměty svěřené zaměstnavatelem. Své osobní věci, které zaměstnanci obvykle nosí do práce, jsou povinni odkládat na určené místo, skříň a stoly zamykat.
5. zaměstnanec je povinen dodržovat stanovené pracovní přestávky. Pracovní přestávka na jídlo a oddech od 8,15 hod. do 8,30 hod. se započítává do pracovní doby. Pracovní přestávka na jídlo a oddech od 11,30 hod. do 12,00 hod. se nezapočítává do pracovní doby.
6. zaměstnanci se myjí a převlékají zásadně mimo pracovní dobu.
7. dovolená za kalendářní rok činí pro všechny zaměstnance 4 týdny. Nástup dovolené určuje zaměstnancům zaměstnavatel. Za neomluvenou směnu krátký zaměstnavatel zaměstnanci dovolenou o jeden až tři dny.

V. MZDA A NÁHRADA MZDY

1. Zaměstnancům přísluší za vykonanou práci mzda stanovená v souladu se zákonem č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, ve znění pozdějších předpisů.
2. Mzda je splatná po vykonání práce vždy k 13 dni v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vznikl zaměstnanci nárok na mzdu.
3. Po měsíčním vyúčtování mzdy obdrží zaměstnanec výplatní lístek obsahující údaje o jednotlivých složkách mzdy a o provedených srážkách ze mzdy. Na žádost zaměstnance předloží zaměstnavatel k nahlédnutí doklady, na jejichž základě byla mzda vypočtena.
4. Mzda se vyplácí v korunách českých na účet u banky, který zaměstnavatel písemně oznámí zaměstnanci před výplatou.
5. Při překážkách v práci z důvodu vyšetření nebo ošetření zaměstnance ve zdravotnickém zařízení pracovní volno s náhradou mzdy se poskytne na nezbytnou dobu (až 2hodiny), bylo-li vyšetření nebo ošetření provedeno ve zdravotnickém zařízení, které je nejbližší bydliště nebo pracoviště zaměstnance a je schopné potřebnou zdravotnickou péči poskytnout, pokud vyšetření nebo ošetření nebylo možné provést mimo pracovní dobu. Zaměstnanec je povinen předložit zaměstnavateli potvrzení o návštěvě lékaře, kde bude vyznačen odchod od lékaře.

VI. BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI

1. Za plnění úkolů zaměstnavatele v péči o bezpečnost a ochranu zdraví při práci odpovídají vedoucí zaměstnanci, kteří jsou povinni seznamovat své podřízené zaměstnance s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti práce, pravidelně ověřovat znalosti těchto předpisů, vyžadovat a kontrolovat jejich dodržování. Jsou povinni nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával práce, jejichž výkon by neodpovídal jeho schopnostem nebo zdravotní způsobilosti. Nesmějí připustit k výkonu práce zaměstnance, kteří jsou pod vlivem alkoholického nápoje nebo jiné návykové látky.
2. Zaměstnanci nesmí používat alkoholické nápoje a jiné návykové látky v objektu zaměstnavatele. Zaměstnanci jsou povinni se na žádost zaměstnavatele podrobit vyšetření za účelem zjištění použití alkoholu nebo jiné návykové látky.
3. V objektu zaměstnavatele je zakázáno kouřit v případech, které jsou stanoveny zákoníkem práce. Platí přísný zákaz kouření v blízkosti skladu plynů, skladu barev a hořlavin.

PŘÍLOHA D

4. Zaměstnanci jsou povinni podrobit se vstupní lékařské prohlídce. Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci náhradu vynaložených nákladů spojených se vstupní lékařskou prohlídkou, jestliže jeho pracovní poměr nebude rozvázán během zkušební doby a zaměstnanec předloží zaměstnavateli příslušný doklad o zaplacení vstupní lékařské prohlídky.
5. Zaměstnanci jsou povinni dodržovat právní předpisy a ostatní předpisy a pokyny k zajištění bezpečnosti práce, bezpečnosti technických zařízení a ochrany zdraví při práci, zásady bezpečného chování na pracovišti a stanovené pracovní postupy, s nimiž byli řádně seznámeni, používat při práci osobní ochranné pracovní prostředky. Dále jsou povinni účastnit se výcviku a školení zajišťovaného zaměstnavatelem v zájmu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a podrobit se lékařským prohlídkám stanoveným právními předpisy.
6. V případě vzniku pracovního úrazu je zaměstnanec povinen ohlásit tuto skutečnost svému vedoucímu (i drobná poranění). Ostatní zaměstnanci jsou povinni poskytnout potřebnou první pomoc. Pracovní úrazy jsou evidovány. Vedoucí zaměstnanec je povinen se přesvědčit, zda je zajištěno lékařské ošetření a pokud se tak nestalo, učiní tak sám neprodleně.
7. Jakékoliv návštěvy zaměstnanců v objektu zaměstnavatele jsou možné pouze s přechotím souhlasem zaměstnavatele.

VII. ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ

1. Všichni zaměstnanci musí být s tímto pracovním řádem seznámeni a musí být veřejně přístupný.
2. Práva a povinnosti zaměstnavatele vykonávají jeho jednatelé a jimi pověřené osoby.
3. Tento pracovní řád nabývá účinnosti dnem

Ing. Petr Jonáš
jednatel společnosti STROJON, spol. s r. o.